

## DARE FOODS

Dare est une société privée fondée en 1892 dans le village de Berlin (Kitchener) par le grand-père du propriétaire actuel. Nombre des bonbons, craquelins et biscuits qu'elle fabrique datent de ses origines. Dare est demeurée une boulangerie régionale jusqu'aux années 1960, moment auquel elle a pris de l'expansion au Canada. Dix ans plus tard, elle était devenue une société d'envergure nationale qui exportait aux États-Unis. Son succès est attribuable à ses innovations. Elle a été la première à emballer ses biscuits dans le sac debout courant aujourd'hui. De plus, comme on ne pouvait voir les biscuits dans le sac, on a commencé à avoir recours à la photographie professionnelle pour rehausser l'apparence du produit et souligner sa qualité supérieure.

Afin de pénétrer le marché des craquelins de collation, Dare a mis au point Breton et Cabaret, des produits uniques en leur genre qui l'ont lancée sur les marchés internationaux. Michael Thompson, le vice-président des marchés internationaux de Dare, a perçu certaines possibilités au Mexique, mais y a d'abord renoncé en raison des restrictions mexicaines sur l'importation. En 1986, les frontières se sont ouvertes lorsque le Mexique a accédé à l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) et les débouchés sont devenus plus prometteurs. Peu après, une rencontre fortuite a donné lieu à un contact au Mexique.

Les discussions initiales ont duré six mois. Les télécopies, les lettres et les conversations téléphoniques se succédaient. Dare a finalement fourni à son contact des échantillons de produits qui ont été bien accueillis, donnant lieu à une première expédition en mars 1990. Le distributeur mexicain a placé le produit dans les supermarchés Gigantes (160 établissements) dans le cadre d'une promotion. Cinq semaines plus tard, monsieur Thompson se rendait au Mexique, disposé à faire des affaires selon la formule nord-américaine : réunions, activités promotionnelles, discussions au sujet des prix. À son grand étonnement, il s'est rendu compte que son distributeur souhaitait plutôt établir une relation personnelle plus étroite. Il a présenté Thompson à sa famille et à ses relations d'affaires lors de petits déjeuners et de déjeuners de travail. En fin de compte, ces déjeuners de travail ont été critiques pour l'entreprise, car ils ont élargi ses contacts et rehaussé l'image du distributeur. La confiance ainsi établie, les deux partenaires ont profité de leur association.

*suite à la page suivante*

L'exportateur d'un service doit composer avec une série d'aspects un peu différente. Quoiqu'il ne soit pas nécessaire de modifier physiquement un service exporté, le prestataire devra peut-être s'adapter à la réglementation, aux normes professionnelles et aux exigences de certification du Mexique. La mutation d'employés du Canada au Mexique requiert des visas et des permis de travail, alors que l'embauche de Mexicains implique le respect des lois du travail du Mexique. De plus, puisqu'une grande mesure d'une entreprise de services s'appuie sur la communication d'information entre des gens, les prestataires de services doivent être particulièrement réceptifs aux aspects culturels, aux pratiques commerciales locales et aux préférences des consommateurs.

## LE FINANCEMENT

Une solide situation financière permet à une entreprise de consacrer les ressources nécessaires au succès d'un programme d'expansion des exportations. L'entreprise peut alors viser une croissance des ventes à moyen terme plutôt que la rentabilité à court terme. Elle sera ainsi bien placée pour s'engager vigoureusement dans l'exploitation de débouchés internationaux.

Si une entreprise vise en premier lieu une rentabilité immédiate, elle ferait mieux de s'abstenir d'exporter. En commerce international, il faut souvent être disposé à renoncer aux profits à court terme en vue d'obtenir une meilleure position sur les marchés à long terme. L'exportation ne convient pas non plus aux entreprises qui peuvent difficilement obtenir du financement pour une expansion. De même, une entreprise qui ne dispose pas d'un fonds de roulement suffisant constatera qu'il est impossible ou très risqué d'engager ses ressources en vue d'exporter.

## L'ENGAGEMENT ET LES CONNAISSANCES

Certaines entreprises commencent à exporter pour liquider une production excédentaire, arrondir les ventes canadiennes par des commandes étrangères sporadiques, stabiliser leurs marchés saisonniers ou prolonger le cycle de vie de produits bientôt désuets. Ces raisons ne justifient pas un programme d'exportation d'envergure. En fait, ces motifs pourraient même aliéner les clients mexicains, qui seront irrités d'être traités comme une clientèle de deuxième classe.

L'exportation requiert d'autres motifs, plus convaincants. Par exemple, les entreprises souhaitent pénétrer le marché mexicain pour :

- utiliser plus efficacement leur capacité existante;
- constituer une base de croissance à long terme;
- diversifier les marchés de l'entreprise;
- exploiter une technologie ou un savoir-faire particulier;