

## DIRECTIVES STRATÉGIQUES GÉNÉRALES

1. La première question à laquelle tout fabricant canadien doit répondre est bien évidemment la suivante: "Devons-nous nous implanter sur le marché américain?" L'importance et l'expansion de ce marché le rendent extrêmement séduisant. Cependant, la concurrence y est rude et les acheteurs exigeants. Ainsi, pour réussir, il s'agit d'obtenir une position unique (ou d'offrir de meilleurs prix). Si les fabricants canadiens parviennent à obtenir cette place unique, les chances de fonctionner aux États-Unis sont particulièrement grandes. Le risque d'échec peut être limité si l'implantation sur le marché américain repose sur une bonne connaissance de celui-ci et de ses besoins, et si l'on suit une méthode d'adaptation empirique; c'est-à-dire que l'on doit concevoir au moins deux grandes stratégies d'implantation (pour un même produit ou pour plusieurs) et les expérimenter.
2. La question la plus critique que se pose chaque fabricant canadien est la suivante: "Quel avantage comparatif mon produit représente-t-il pour l'organisme acheteur?" Les deux options principales sont alors celles-ci:

- a. performance unique du produit - généralement associée à un produit nouveau ou déjà proposé mais dont la performance supérieure peut être démontrée aux principaux acheteurs des hôpitaux et des laboratoires;
- b. prix - le produit est semblable à celui qu'offrent les concurrents, mais il est nettement moins cher.

Si un produit ne possède pas une qualité unique et si son prix n'est pas avantageux, on ne voit guère la raison pour laquelle il parviendrait à s'imposer sur le marché américain.

Par ailleurs, dans une situation idéale, le fabricant est à même de proposer un produit amélioré ou nouveau à un prix représentant pour les acheteurs américains des économies importantes.

3. Dans le même ordre d'idée, la question suivante se pose: "Quel avantage le fabricant canadien a-t-il sur ses concurrents"? S'il s'agit de la production, de la qualité ou du coût, les applications ne sont pas les mêmes que s'il s'agissait de R-D. Dans le premier cas, il pourrait s'avérer avantageux d'acheter les droits (licence) de nouveaux produits aux États-Unis et ailleurs, puis de les fabriquer au Canada. Par ailleurs, si l'avantage de la société canadienne se trouve dans le domaine de la R-D, elle doit alors se spécialiser dans celle-ci et envisager la production comme un élément distinct (que l'on peut choisir de développer ou de faire sous-traiter par une autre firme).
4. La deuxième décision critique est celle de vendre directement aux hôpitaux et aux laboratoires, ou de recourir à des distributeurs. Les deux solutions doivent être envisagées.