

Voici quelques exemples de réorganisation des systèmes de distribution:

- + Un constructeur automobile allemand: "Les niveaux de distribution seront moins nombreux. La distance entre l'usine et le client va diminuer. Dans le marché unique, les entreprises n'auront pas besoin de distributeurs à l'échelle nationale."
- + Une société alimentaire helvétique: "Jusqu'à présent, nous ne fabriquons à l'échelle communautaire qu'en Italie, en Espagne et en Hollande, mais pas au Royaume-Uni ni en Allemagne. Nous utilisons les contrats d'agences avec les importateurs des pays où nous n'avons pas d'usine de fabrication. Nous pourrions acheter ou établir des sociétés de vente dans ces pays et nous charger de l'importation de la distribution. Mais jusqu'ici nous n'en avons pas fait le projet... Les canaux de distribution vont aussi se transformer, à mesure que les ventes se font directement aux distributeurs dans les autres pays de la Communauté, sans passer par un importateur."
- + Un fabricant américain de matériaux de construction, qui vend uniquement aux grossistes: "À notre avis, les grossistes joueront un rôle important dans l'évolution vers 1992. Ils commenceront par des activités intra-communautaires. Par exemple, il y a un type très fort en France, sur la Côte d'Azur, et il n'a aucune difficulté à passer en Italie. Et dans la région d'Aix-la-Chapelle, vous trouvez les Pays-Bas, la Belgique et l'Allemagne réunies, et il leur importe peu de savoir d'où vient le produit qu'ils achètent, ainsi je pense que les grossistes près de la frontière sont plus conscients des différences de prix..."

"Nous cherchons à aider nos clients en leur donnant la possibilité de s'étendre sur une base paneuropéenne. En fait, nous avons déjà fait cela à plusieurs reprises, avec un client qui s'intéresse à un pays, en l'aidant à s'installer dans un autre. Nous pensons qu'ainsi - étant donné tout le savoir que nous lui apportons - il nous sera fidèle. Vrai ou faux, je ne sais."

Centraliser le contrôle du marketing

Le marché unique incite fortement à coordonner le marketing et à rationaliser la distribution matérielle. Plus de la moitié des industriels qui ont répondu à l'enquête projettent de resserrer leur contrôle sur le marketing et les opérations de service, plus particulièrement dans les secteurs de l'automobile, de l'informatique et des métaux et minerais (graphique A5.4).

La réorganisation du marketing est une question brûlante dans plusieurs entreprises interrogées dans le cadre de l'étude sur les effets de l'unification:

- + Une entreprise de distribution nipponne: "Nous pensons à nous restructurer, car nous avons de nombreuses filiales et de nombreux bureaux dans la région européenne, mais avec l'édification du marché unique, nous devons penser à l'efficacité de notre réseau. Par exemple, nous avons une filiale à Bruxelles, une à Dusseldorf, une à Londres et une à Paris."
- + Un constructeur automobile allemand: "Le marketing continuera de varier selon le pays - le marketing doit être régional. Mais on n'aura plus besoin d'entrepôts ni de bureaux de vente dans chaque pays. Nos distributeurs sur tous les marchés principaux sont des filiales à 100 %; ceci ne changera pas. Seul le système de distribution changera, y compris le stockage de pièces détachées. L'administration sera recentralisée, moins présente dans chacun des pays."
- + Un fournisseur américain de matériaux de construction: "Par la suite, nous ferons peut-être des changements dans notre gestion, s'il nous faut des vendeurs pour plusieurs pays selon les circonstances. Si les produits passent d'un pays à l'autre, nous devons réorganiser la comptabilité et la gestion - ce qui pourrait arriver avant le reste."
- + L'entreprise suédoise de papier et emballage, ASSI: "Le marketing d'une société de papier d'emballage et de boîtes de carton ondulé se fait encore sur la base des pays, mis à part quelques entrepôts qui desservent plus d'un pays. Nous avons tenté une expérience en donnant la responsabilité de plusieurs pays à des professionnels du marketing - quelques personnes - mais nous avons arrêté car ça n'a pas très bien marché. Vous savez, il existe beaucoup de petites disparités culturelles, et il faut