

## 12. CONCLUSIONS

La présente étude porte sur l'expérience de neuf fournisseurs canadiens de matériel de communications qui ont entrepris de percer le marché européen. Parmi ces entreprises, quelques-unes y ont déjà connu beaucoup de succès, plusieurs en sont à différentes étapes de leur croissance dans ce continent et une a connu d'énormes difficultés dans ses efforts pour s'implanter dans un ou deux pays. Pour cinq de ces entreprises, les ventes effectuées sur le marché européen représentaient entre 30 et 60 p. 100 des ventes totales.

La plupart des personnes interrogées ont indiqué que les entreprises canadiennes de matériel de télécommunications désireuses d'exporter en Europe doivent planifier avec soin leur stratégie d'entrée, recueillir le plus de renseignements possible sur les marchés cibles, choisir judicieusement leur point d'entrée et sélectionner la formule de vente appropriée.

Bon nombre des entreprises ont recueilli des renseignements sur leurs marchés cibles en Europe en participant à des foires ou à des missions commerciales ou en participant à des délégations commerciales, souvent avec l'aide du gouvernement fédéral ou d'un gouvernement provincial. Beaucoup d'entre elles ont visité les marchés cibles à quelques reprises avant de conclure leurs premières ventes. Les ambassades et consulats généraux du Canada et les bureaux provinciaux du commerce en Europe semblent avoir beaucoup aidé les entreprises à trouver des représentants ou distributeurs, à organiser des rencontres avec des clients éventuels, etc. Les entreprises canadiennes déjà établies en Europe représentent une source d'information précieuse que les entreprises ne semblent pas avoir utilisée pleinement.

Quatre des entreprises dont il est question dans cette étude ont réalisé leurs premières ventes européennes au Royaume-Uni, tandis que les cinq autres ont d'abord percé des marchés plus petits. Aucune d'entre elles n'a conclu ses premières ventes en France ou en Allemagne, deux vastes marchés qui semblent difficiles à percer.

La plupart des entreprises ont eu recours à des distributeurs comme principal outil de vente, souvent en combinaison avec d'autres formules comme la vente directe à partir du Canada. Certaines d'entre elles ont décidé d'ouvrir un bureau au Royaume-Uni

afin de vendre directement leurs produits sur ce marché assez ouvert et relativement facile à percer pour les entreprises canadiennes. Une société a choisi d'établir un bureau au Royaume-Uni afin d'appuyer ses distributeurs européens, tandis qu'une autre a établi des filiales de vente dans plusieurs pays.

La plupart des personnes interrogées étaient d'avis qu'il faut éviter de recourir à la vente directe à partir du Canada comme principale formule de vente, sauf dans le cas, par exemple, d'un créneau bien défini pour un produit d'une grande complexité technique ne requérant qu'un minimum de soutien.

La prospection et le choix de bons distributeurs sur chacun des marchés cibles semblent avoir été l'aspect le plus complexe mais aussi le plus important de la réussite de ces entreprises en Europe. La plupart se sont rendu compte qu'il était difficile de trouver des représentants jouissant d'une bonne stabilité financière et possédant une connaissance suffisante du marché, des réseaux de distribution développés et la compétence technique requise pour vendre et entretenir leurs produits.

Ces entreprises ont recouru à divers moyens pour trouver leurs distributeurs : participation à des foires commerciales et à des missions organisées par le gouvernement, visites des distributeurs des produits de leurs concurrents, etc. Dans certains cas, ce sont les distributeurs qui ont abordé les entreprises. Dans l'ensemble, les sociétés ont indiqué que le temps et l'argent investis pour trouver de bons distributeurs en valaient la peine. Elles ont découvert que le choix du distributeur était un facteur déterminant de leur réussite sur ce marché.

Le principal obstacle que ces entreprises ont eu à surmonter était la nécessité de recevoir de chaque pays des homologations de type pour chaque pièce d'équipement vendue. C'est un processus souvent très long et coûteux. Dans certains pays, en Allemagne notamment, cette opération peut prendre plus d'un an, alors que dans des pays plus petits, comme les Pays-Bas et le Danemark, le processus est beaucoup plus rapide. Avec la création du marché européen unique en 1992, ce processus sera uniformisé dans toute l'Europe et sera donc moins coûteux. Une ou deux sociétés ont constaté, en Allemagne et en France, une préférence marquée pour les biens fabriqués au pays.