

L'ANALYSE STRATÉGIQUE

En répondant à ces questions, l'entreprise devrait garder à l'esprit les coûts, la complexité et les risques allant de pair avec l'exportation. Il faut être absolument certain d'être prêt à y consacrer le temps, les ressources et les fonds nécessaires pour réussir. Si on l'est, on peut alors passer à l'identification des débouchés prometteurs et acquérir les compétences nécessaires pour en tirer parti.

3. LA DÉFINITION DU MARCHÉ CIBLE

Cette section est destinée à aider à l'élaboration d'un modèle du type de marché sur lequel la société a le plus de chances de réussir. Qu'est-ce qui a été à l'origine des réussites de l'entreprise par le passé? Quels seront les facteurs de réussite à l'avenir? Qui sont ses clients? Quelle valeur ajoutée la société leur donne-t-elle? Qui sont ses concurrents, que font-ils et que prévoient-ils faire?

Cette analyse est importante pour cerner les caractéristiques essentielles du marché étranger le plus prometteur et pour savoir ce qui compte pour les clients de ce marché. En analysant un nouveau marché étranger, il faut savoir s'il y a bien le type de clients qu'on cherche sur ce marché et s'ils sont en nombre suffisant pour justifier cet effort. De plus, il est important de connaître le type de concurrence que l'entreprise affronte actuellement et les concurrents éventuels sur les nouveaux marchés visés. Enfin, faudra-t-il apporter des modifications au produit ou au service pour répondre aux préférences et aux besoins des clients?

LA SITUATION CONCURRENTIELLE

- Comment définissez-vous le marché sur lequel vous faites concurrence?
- Sur quelle base faites-vous concurrence? En quoi fournissez-vous une « valeur ajoutée » à votre client? Par exemple, se situe-t-elle au niveau du prix, de la performance, de la conception, de la reconnaissance du nom, du service, de la capacité de réaction, de la technologie, de l'innovation ou d'une combinaison de tous ces éléments? À quel niveau de la chaîne de commercialisation faites-vous concurrence?
- Qui sont vos concurrents? Où se trouvent-ils dans la chaîne? Quels sont leurs avantages propres?
- Faites-vous concurrence aux mêmes entreprises sur chaque marché géographique? Sinon, pourquoi?
- Êtes-vous en concurrence pour les compétences, les ressources, les fournisseurs, les sous-traitants ou la recherche?
- Comment votre société se compare-t-elle avec ses concurrents sur le plan de la combinaison de compétences, de ressources et de contacts dans des réseaux établis?
- Quelles sont les orientations prises par la concurrence? Quelles sont leurs perspectives à long terme en ce qui concerne les alliances, les nouveaux marchés, les investissements, la capacité, les compétences ou la gestion?