

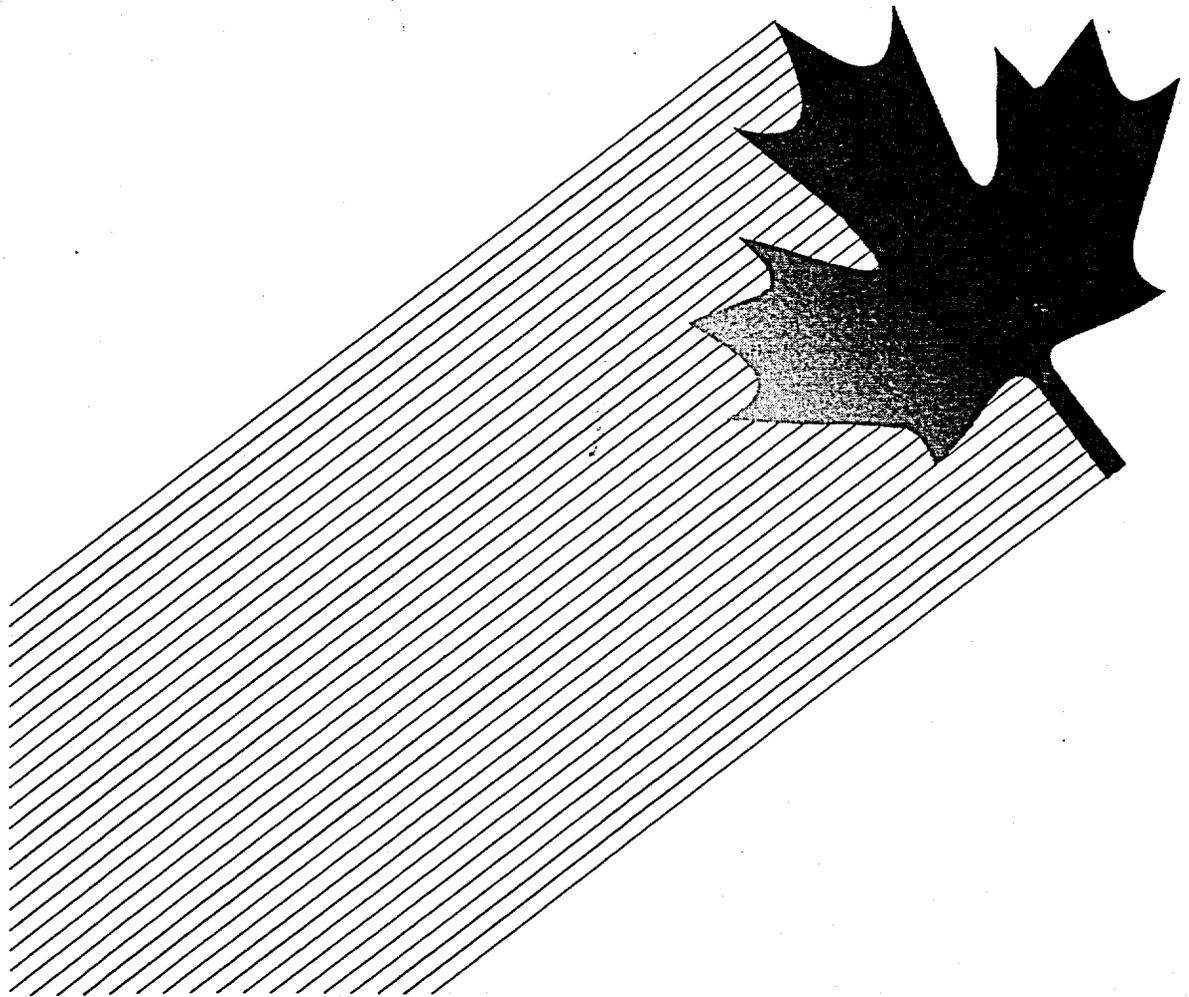
doc-
CA1
EA665
94E87
EXF

.b2541099 (E)
.b2541105 (F)

Global Market

Opportunities Review

Value-Added Food Products



*Printed on
recycled paper*



*Imprimé sur du
papier recyclé*

43-267-295 / 43-267-296 (V2541105)

GLOBAL MARKET OPPORTUNITIES REVIEW
FOR
EXPORT STRATEGY FOR MARKETING VALUE-ADDED FOOD PRODUCTS

Published by:

**SECTORAL LIAISON SECRETARIAT
INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT BRANCH
FOREIGN AFFAIRS AND INTERNATIONAL TRADE**

In cooperation with Canada's Trade Posts abroad

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures
MAR 22 1994
RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

January 1994

GLOBAL MARKET OPPORTUNITIES REVIEW
FOR
EXPORT STRATEGY FOR MARKETING VALUE-ADDED FOOD
PRODUCTS

TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY	1
PURPOSE	2
SECTOR DESCRIPTION	4
MARKET PROSPECTS	6
CANADIAN COMPETITIVE STRENGTHS	10
EXPORT MARKETING STRATEGY	12

EXECUTIVE SUMMARY

This Global Market Opportunity review has been undertaken in order to assist the value-added food sector to regain its share of world exports of these products, thereby supporting the entire agri-food sector in Canada, and contribute to the exports which are expected to lead Canada's recovery. The strategy pulls together views of all of the participants influencing exports - the firms, their associations, Federal Government Departments, Provincial Governments and their Marketing Councils, Canada's Trade posts, and the TOS subcommittee of the SAGIT. It reviews the sector, noting that the Canadian economy is very dependant on agri-food exports, and highlights some of the challenges facing the sector.

The Review then covers the major market opportunities as identified by industry and the Posts - USA, Japan, Western Europe, and a brief discussion of other possible markets. The trends in the agri-food markets in each of these regions are covered, as well as some of the basic requirements that exporters must meet.

The next section of the Review covers the competitive strengths of the industry, noting particularly the excellent industrial organization, Canada's proximity to the US market, and the international reputation its foods already enjoy. Sectoral market problems identified include non-tariff problems of access, of supply continuity, and inexperienced, inadequately financed firms.

The strategy proposed will assist producers of value-added food products to take advantage of their competitive strengths, recognize their weaknesses and, from there, select the most promising export markets. A work plan is proposed incorporating efforts by the Federal Government, led by the Department of Foreign Affairs and International Trade, in conjunction with Agriculture and Agri-Food Canada and Industry, Science and Technology Canada; by the industry, and its associations, and by the individual exporters. Key components of this strategy are the improved information flow on international marketing efforts provided by the International Trade Business Plan (ITBP), and the Trade Opportunities Strategy (TOS) initiatives.

The views and advice of Commercial Officers in some of Canada's major trade posts are included in an annex to the document, for the convenience of firms looking for some "dos and don'ts" of the export market.

PURPOSE

To develop a focused approach to trade development, marketing and promotion of value-added food products thus contributing to the goal of strengthening the market position and penetration of Canadian products in foreign markets.

As foreign competition in Canada's domestic markets intensifies, exports are becoming ever more essential to the growth and even the survival of many companies. For these firms, exporting is no longer an option, but is an essential part of their overall businesses activities. As much care and planning must be taken with developing export markets as with any other business investment.

A value added food export strategy is required because Canada's share of global exports of these commodities is declining at a time when their volumes are increasing globally. Canada's share of world value added food exports fell from 4.5 % in 1983 to 3.9 % in 1991. At a time when world trade in traditional agricultural commodities is stagnating, it is crucial to the Canadian Agri-food sector to increase exports of value added foods. The health of its farm sector, as well as the processing, distribution and servicing sectors which depend on farms for their inputs depends on increasing value added food exports.

An export strategy is important for an industry because developing foreign markets is complicated, costly and time consuming. Many Canadian companies in the value-added food products industry are small compared to their foreign competitors, and often do not have the resources available to match their competitors' investments in marketing. Therefore, every dollar spent in developing foreign markets must be spent in the most efficient manner possible. This applies to companies, trade associations, and government. All participants in the export sector must work to develop a cohesive, focused approach. This requires increasing the level of awareness and communication among the different industry players, including: trade associations, producers, their suppliers, transportation companies, banks and various government departments. It also requires actively seeking out areas where participants can combine resources to reduce the cost or increase the effectiveness of their exporting efforts. It is recognized that this will be an ongoing, cumbersome and frustrating exercise.

This document proposes an export strategy for the industry as a whole. It attempts to identify:

- ♠ export opportunities;
- ♠ major participants in the export market;
- ♠ resources available to assist exporting companies;
- ♠ areas of competitive strengths and general areas of weaknesses of Canadian firms with regard to export markets.

This export strategy is NOT a comprehensive approach for any individual industry participant, rather, it is an introduction: Trade associations, exporters and marketing managers must develop their own detailed strategy for penetrating foreign markets.

SECTOR DESCRIPTION

The agri-food sector is fundamental to Canada's socio-economic fabric and supports employment and ways of life in all regions of the country. Food processing employs nearly one million Canadians, either directly or indirectly in distribution, retail and food services, and accounts for over \$2 billion in new investment annually. Primary agriculture employs some 450,000 people. Total farm cash receipts for 1992 were forecast to be \$22.8 billion with operating expenses of \$16.2 billion while food processing accounts for over \$43 billion in factory shipments. The industry is more export-dependent than that of the United States; in 1991, exports amounted to \$340 per capita compared with \$177 per capita for the United States.

Canada enjoys an international reputation and image as a reliable supplier of quality products. The quality, diversity and uniqueness of its primary and processed products, coupled with the strict phytosanitary/health regulations controlling their production and movement, are key strengths of Canada's agriculture sector. Producers, backed by a world class production and transportation infrastructure, have a reputation for efficiency and reliability in production levels and delivery. Canada is also one of the few regions of the world left with both available land and ample water, which adds to the sector's long-term growth potential.

Even with the many competitive strengths Canada enjoys, there are a number of challenges facing the sector. These include:

- a need to add value to its basic primary products;
- a lack of adequate supply capability for many products;
- a low level of industry participation and follow-up in foreign markets;
- a need to increase the exposure of many smaller firms (which make up most of the sector) to innovative techniques and strategies for market.
- the need to rapidly increase the numbers of firms active in the export market.

The development of trading blocks and protectionist policies has made it more difficult for Canada to develop and maintain markets in a number of regions. Faced with low commodity prices, Canadian producers have been forced to seek out other market opportunities, which, in some cases, has led to increased product diversification. At the same time, lower tariffs and the gradual elimination of trade barriers with the United States have made the domestic industry face stronger competition from imports and have led to a decline in the industry's domestic market share. The value of food imports has increased substantially since 1988, while the value of exports has held relatively steady, all of this leading to a substantial reduction of what had been a substantial trade surplus in processed foods.

Although some elements of the agri-food sector, particularly the supply-managed industries, have concerns about trade liberalization, a resolution of subsidies and market access issues through the current round of the Multilateral Trade Negotiations (MTN) and the implementation of the North American Free Trade Agreement (NAFTA) will have a positive impact on Canadian agri-food exports.

The relatively low value of the majority of primary agriculture products necessitates efficient and cost effective shipping and handling. This means that large firms, often multi-nationals, tend to dominate the international markets because they are the only ones able to amass sufficient quantities of a commodity. However, only a few multinationals are based in Canada. The exception to this is the grains and oilseeds sector, in which multinationals are active participants in the export of Canadian commodities. In general, however, the marketing capability (distribution, supply, etc.) of multinationals in Canada, is significant and should be utilized more fully by small and medium-sized enterprises. As well, multinationals should be encouraged to develop more world product mandates for Canadian subsidiaries.

MARKET PROSPECTS

The markets that hold the most potential for Canadian value-added products on an aggregate level are outlined below.

USA

The United States is Canada's most important trading partner. Given the 4000 kilometres of common border, similar culture and similar language, it is tempting to think of the U. S. as an extension of the domestic market. However, the U.S. is a foreign country and its market is not identical to Canada's. In fact, the U.S. is not so much one national market, but several regional ones, each having its own requirements.

The food and beverage sector is the second largest manufacturing sector in the United States. The total value of food and beverage shipments in 1992 were estimated at \$365 billion.

U.S. imports of food products are concentrated in certain specific sub-sectors; such as prepared entrées, bakery goods, alcoholic beverages and gourmet fruit and vegetable products.

The market for processed foods in the United States is expanding and changing. Some general trends are listed below:

- The size of the American population is relatively stable, but the percentage of consumers entering the 35 to 54-year age bracket is increasing by over three percent per year. Consumers in this age category are normally at the peak of their earning power and have higher disposable incomes. They are often more willing to try new products than other consumers and tend to purchase higher priced, value-added products;
- The increasing number of dual-income households means that convenience foods are in demand because of the limited time available in the household for food preparation;
- The American consumer is buying smaller portioned food products as the population ages and as consumers trend toward "grazing" (traditional sit-down meals replaced by frequent snacking);
- The consumer is interested in products that are healthful and convenient and in a greater variety of foods including ethnic and gourmet foods.

These trends present opportunities for ready to eat (microwaveable) foods, more fresh and chilled value-added food products, fully prepared take-out foods, portion controlled foods, frozen convenience foods, foods that meet nutritional needs and food safety concerns (no additives,

meat pesticide residue standards), foods with environmentally conscious packaging. Specialty foods such as salad dressings and sauces are also examples of growing markets.

Distribution is one of the most critical elements of the value-added food segment. In addition to changing consumer preferences, food exporters should also be aware of changing trends in this segment of the industry. Trends in the food distribution sector in the United States include.

- The introduction of new outlets in the form of super-stores (retail and wholesale) owned by the large chains and warehouse clubs that are nonunion operated. Traditional food store operators, the independents and "Mom & Pop" retailers are losing market share to these warehouse stores which work on the basis of rebates, cash discounts, membership fees and no advertising budgets. They are making a major impact as they cherry-pick the best selling lines and sizes.
- Food retailers are moving toward larger frozen convenience food sections including boxed prepared meat and seafood dishes which offer greater margins than dry groceries.
- Greater use of the electronic check-out system is giving retailers more control over inventory and better definition of market demographics.
- There is a growing trend towards grocery chains offering an increasing array of private label value added foods (a trend pioneered in Canada).

These evolutions in food distribution in the United States will offer opportunities to Canadian food processors prepared to make bulk sales for a lower profit margin.

Market leaders and trend setters are most common in the highly competitive major cities in California, New York (Tri-States), Illinois, Texas etc., while the followers will be found in the rural areas, smaller cities and mid-West.

Another related but separate market for value-added food products in the United States is the hotel, restaurants and institutions (HRI), or foodservices trade. This sector tolerates greater seasonal variation in the availability of supplies, but the food service sector is very sensitive to general economic conditions. In periods of economic growth when the general public and business community have discretionary funds available it does very well and declines rapidly in economic downturns. This has a direct effect on the food and beverage processing sector. The institutional segment of this sector, schools, hospitals and the military, is a much more stable, constant market.

The HRI trade does not require the same elaborate labelling and packaging as retail, however it is as competitive. An important selling point in this market is portion-control and

fixed-unit pricing. This assists the HRI trade in maintaining a standard quality and in reducing labour costs and wastage.

HRI trade is serviced by foodservices distributors who provide store to door delivery. The distributors cover a defined territory and provide a full line of dry, refrigerated, and frozen foods. Distributors carry as many as 30,000 items, making it easy for a product to be lost in the distributor's price list. Canadian firms must be committed to working with the HRI trade on a long-term, ongoing basis if they wish to be successful.

The above generalizations may be true for the American market in general, but it is essential to approach the American market as several distinct regional markets. Each has its own ways of doing business, major buyers and distributors. For an excellent overview of the structure of the U.S. agri-food market see the "Canadian Exporters' Handbook on Doing Business in the U.S. Food and Seafood Markets" and "A Guide to Agri-Food Trade Shows in the United States" both prepared by the United States Trade, Tourism and Investment Development Bureau, Foreign Affairs and International Trade.

JAPAN

Emerging food markets in Japan are dominated by food-fads and relatively short product life cycles. Trends in Japanese eating styles are similar to patterns seen in North American markets: strong demand for value and quality; smaller packaged foods; convenience foods; more flavourful food, and more healthy foods.

The hectic lifestyle common in big Japanese cities has led to an increased preference for convenience foods. Examples of this trend are: prepared vegetables, packed lunches and microwavable foods. The convenience, low price, and fresh taste of microwavable foods have led to a high demand for such products and strong competition amongst food manufacturers to develop new and better products.

Several other developments in the Japanese food markets are emerging. One is an increase in the sophistication and diversification of foods. For example: a wider range of bread products such as rolls, french and rye breads; quality processed foods such as 100% pork, Vienna sausage; and other Western style, delicatessen foods are becoming increasingly popular. Secondly, there is a trend toward changing the texture of foods to suit Japanese preferences. Thirdly, there is a slowly emerging trend among young Japanese consumers away from powdered, instant and fully prepared frozen foods to raw and fresh foods, with a preference for no preservatives, and fresh, natural flavours. As in most industrialized, developed nations Japanese people are becoming more concerned with nutritional food consumption. Consumption of low sugar, low calorie foods such as sugarless gums, soft drinks, chocolates, jam, and cookies is on the rise. The markets for salt-reduced and low cholesterol foods are growing steadily.

Another characteristic of popular products in Japan is their relatively short product life cycle. The Japanese consumers love new things and have little sentimentality for older established products. In other words, new concepts gain popularity fast and they level off and often completely vanish very quickly. Potential Canadian exporters of food to Japan should have operations flexible enough to adjust to new and quickly changing demands.

A more detailed study of the retail sector of the Japanese value-added food sector is entitled "The Retail Food & Beverage Market in Japan" written by the Agriculture, Fisheries, and Consumer Products Section of the Commercial Division of the Embassy of Canada in Tokyo, Japan and is available from Info Export.

WESTERN EUROPE

Western Europe is characterized by a set of "national" markets with unique demands, requiring long-term commitment, in-depth knowledge and adequate resources to invest in building a market. For fiscal year 1993/94, 9 Canadian Trade Offices in Europe identified the processed food sector as one of the top six priorities for export market development.

OTHER MARKETS

Ten Canadian Trade Missions in Asia/Pacific, 10 in Latin America, 4 in Middle East and Africa, and 2 in Eastern Europe included the processed food sector among the top six priorities for export market development. The median current market share for Canadian agricultural products in Asia/Pacific is 2.08%, 5.70% in Latin America and 1.70% in Africa/Middle East.

CANADIAN COMPETITIVE STRENGTHS

INDUSTRY ORGANIZATION

Canada's well deserved international reputation and image as a reliable supplier of food products provides significant strength in international markets. Its strength in the value-added food sector begins with the well run Canadian family farm that provides a reliable supply of raw material. Excellent quality and diversity of products, a good transportation system for raw materials and strict phytosanitary and health regulations and inspection are major assets. Canada is recognized as having high food production standards and an excellent inspection service. These strengths should continue to be promoted in the international market place.

Canada provides world class management of the agri-food sector by way of federal and provincial governments research organizations. The Canadian industry is well organized into associations, producer and marketing groups which are important sources of industry-driven marketing initiatives.

Canada has a well developed industrial infrastructure and a high quality labour force making it an excellent place to locate a business to supply export markets. Its transportation system for agricultural and food products is particularly well suited for transporting high quality value added foods to export markets.

MARKET ACCESS

The FTA and proximity to the US market give companies located in Canada preferred access to the American market. Excellent port facilities exist on both coasts, serviced by excellent road and rail connections, providing ready access to markets in the Pacific Rim and in Europe.

INTERNATIONAL RECOGNITION

Many well established Canadian retail product lines are easily recognized worldwide eg. beer, french fries and whisky. Canada is also recognized for its semi-processed product lines eg. pork and frozen blueberries, produced for both retail and HRI trade.

Canada has world class Canadian owned food and beverage processors such as: Weston's, McCain's, Cavendish, Dare, Cuddy Foods and Intercontinental as well as many small- to medium-sized privately owned exporting companies.

Major multi-national firms eg. Nestle, Libby's, Quaker Oat, Kraft and Kelloggs operate branch plants in Canada. These MNE's bring with them technology, brand name identity and the potential for world product mandates.

Canada has an excellent Trade Commissioner Service with experienced officers in Ottawa, regional offices and posts overseas. Greater attention is being given to the value-added food sector by posts.

EXPORT MARKETING STRATEGY

The purpose of formulating a strategy for the export marketing of value-added food products is to assist Canadian exporters to take advantage of their competitive strengths, recognize their weaknesses and, from there, select export markets which offer the greatest chance of success.

This approach to export marketing of "following the path of least resistance" is especially important for companies who are not financially able to invest heavily in developing new markets.

In order to assist exporters in determining which markets may be best suited to their particular product, Foreign Affairs and International Trade (FAIT), through contact with the trade posts, has determined certain characteristics that tend to be present in market where Canadian value-added food exporters have been successful. These are: aggressive marketing, import restrictions not significant in sector, strong sectoral capability in Canada, provincial export promotion, competitive pricing, trade fair activity, fairs and missions support, PEMD support, and Canada is one of few sources of supply. Conversely, when Canadian exporters have not been successful in specific markets, reasons for that failure include, in addition to a lack of the positive features mentioned above, market prospects not adequately explored, limited understanding of distribution systems, import restrictions, duties, regulations standards, supply continuity problems/limited Canadian capabilities.

Although FAIT, other government departments and industry trade associations all play very important roles in supporting Canadian exporters, they do not, themselves, export anything. The exporting company must ultimately make the decision to export, decide on the market, develop an individual strategy, make contacts, get the orders, deliver the product and collect payment. Decisions made at this level will determine the eventual success of an export programme. Breaking into foreign markets is a difficult process and Canadian exporters are well advised to make use of all the assistance available to them. They can be sure their foreign competitors are making good use of their own government assistance programmes.

CHALLENGES AND OBJECTIVES

Developing stable foreign markets in order to increase exports of value-added food products, while generating the maximum return to the producer for the minimum outlay of resources, is the objective of this export marketing strategy. Each level of the industry has a role to play in accomplishing this objective. It is important that each decision-making unit is clear on its role vis a vis the other participants in the industry to avoid duplication of services and to insure that the exporter receives as much support as possible with the available resources.

WORK PLAN

Foreign Affairs and International Trade (FAIT)

FAIT is an important resource for exporters. The department can provide valuable support to companies and associations in five areas: first, the collection and dissemination of market information and opportunities in foreign markets; second, helping Canadian firms in making contacts and establishing relationships with buyers and other industry participants in foreign markets; third, in assisting Canadian companies to position themselves to take advantage of market opportunities; fourth, in working to improve access to foreign markets, and finally in making companies aware of the many trade promotion activities carried out each year by the Department, alone or in cooperation with other government departments, through the annual preparation of "The International Trade Business Plan" (ITBP).

The collection and dissemination of information (market intelligence) has been identified by exporting companies as a priority service to be provided by the Trade Commissioner Service. Therefore the Trade Commissioner Service recognizes a need to continue and enhance its efforts in the following areas.

- Worldwide coverage by Trade Commissioner Service and industry. Japan and Western Europe are strong upcoming markets for value-added food products while secondary niche markets will continue to expand eg. Australia and Mexico.
- Detailed marketing studies covering quantitative and qualitative information on: market potential; growth rates; customer profiles; buyers' wants, needs and attitudes; distribution channels; market access requirements; the buying practices of chains, independents and the HRI trade; and business practices particular to specific markets.
- Systematize the collection, analysis, and dissemination of market intelligence. Investigate the benefits of increased use of commercial databanks, business newswires, electronic bulletin boards, newsletter services, electronic diskette and CD ROM directories.
- Develop an inventory of export ready Canadian manufacturers of value added food products and services (research, product characteristics, what value added and food export products exist, what quantities are available for export and is the company export ready or interested). Increase, maintain and update WIN company profiles.
- Develop a database by value-added food commodity and a profile of Canadian supply capabilities.

- FAIT prepares each year a list of all the promotional activities (food shows, fairs, incoming and outgoing missions, special activities etc.) for the value added food sector. This list is organized by market, so that individual firms interested in a particular country can learn immediately the government-funded trade activities planned for that country. The list for value added food is combined with similar lists for other sectors, published as the ITBP, and distributed widely among commodity associations and trade organizations.

The Trade Commissioner Service also recognizes it provides a valuable service to Canadian exporters in making and maintaining contacts with buyers and other industry participants in foreign markets. The Trade Commissioner Service will continue to:

- Maintain Canada's current support of post promotional projects in priority markets including: trade fairs, incoming and outgoing missions;
- Provide PEMD support to companies and associations for revenue and results oriented marketing activities.
- Support regional and provincial priorities, as well as public and private sector groups in developing and implementing their marketing strategies. Encourage, support and co-operate with the regions and provinces.

FAIT also has a role to play in enhancing the ability of firms and associations to take advantage of marketing opportunities and to assist them in making use of existing and growing amounts of marketing intelligence. In this regard FAIT can assist industry to:

- Work through trade associations to identify industry and sectoral needs and priorities;
- Encourage the formation of regional export clubs and marketing consortiums;
- Identify and meet with companies with the mandate and capability to export, and assist them in identifying opportunities and developing marketing strategies;
- Assist companies, in conjunction with the efforts of other government departments, to develop international business skills required to deal in export markets;

FAIT also has a mandate to continue its efforts to improve market access of Canadian firms to foreign markets. This is done through the negotiation of trade agreements such as FTA, NAFTA and GATT. Equally important is the ongoing discussions with other governments on tariff reduction and reduction of non tariff barriers.

Industry

The value-added food industry can take many actions at the industrial level through the appropriate trade association to provide valuable support to member companies who are developing export markets. Support can be offered in developing cooperative promotional activities, encouraging linkages and trading relationships with domestic and foreign companies, education and information dissemination.

In November of 1992, the Government of Canada, represented by the Minister of Agriculture and the Minister of International Trade announced a major initiative to increase the exports of Canadian agricultural products, with a special emphasis on value-added foods. The initiative, called the Trade Opportunities Strategy (TOS), comprised of four major activities:

- The PEMD Agri-food program, to help agri-food associations increase international marketing efforts on behalf of their members by cost-sharing incremental generic market development activities;
- Increasing the number of people in trade posts abroad dedicated to the agri-food sector, by as many as ten additional officers;
- Creating a red-meats international training facility;
- Creating a team within Canada of staff of Agriculture Canada and FAIT to rapidly investigate trade irritants.

The full implementation of the TOS will allow exporters and their associations a wide range of new export development tools with which to develop new export markets and strengthen existing ones. Foreign Affairs and International Trade fully supports these new programs and will be assisting exporters and their associations in every way possible.

Co-operative promotional activities are an area that the industry can benefit by taking action at the trade association level. Including:

- Studying the feasibility of developing a more generic Canadian food product image, developing promotional materials for generic export promotion; sharing generic marketing costs, offering buyers a more complete package, increasing potential supply, and broadening market penetration.
- Promote Canadian food on the basis of "Product of Canada" as opposed to a regional basis, except where there are special advantages eg. Ann of Green Gables/PEI for the Japanese market;

- Encourage industry associations to develop brand images and logos, incorporating the "Canada Wordmark" or a similar identifier, supported by clear statements of quality commitment standards.

Trade associations could assist their members by encouraging trading linkages within the industry by:

- Investigating the possibility of establishing trade linkages with foreign manufacturers;
- Investigating the possibility of forming trading consortiums among member companies to reduce costs, broaden product line and share marketing skills and expertise;

Many Canadian exporters lack the marketing and managerial skill and/or depth to successfully exploit foreign markets. Trade associations are in a position to identify areas where members would benefit from education, training and development. They can be in the position to initiate, plan and develop training seminars and programs. These should include an approach to target marketing and market penetration. All levels of the food industry should be encouraged to develop export marketing strategies with measurable and revenue oriented objectives.

Information dissemination is a key link in the industrial strategy and often one of the most difficult to maintain on a continuous meaningful basis.

- Trade associations are a logical level at which to collect market information and disseminate it to their members. Associations should work closely with FAIT to insure that the multitude of existing market information is available to their members;
- Members of associations can make their needs for more specific market information known through trade associations. FAIT could then work with the associations to provide the most useful and current information possible.

Exporting companies

The exporting company bears the final responsibility for the success or failure of its own exporting efforts. It is at this level that progress must be measured, lessons learned, plans executed smoothly and risks taken. It is also at this level that most of the benefits to be achieved from exporting will be realized.

The first step to developing a successful export market is a long, hard look inward. Once a company has made an internal assessment it must do its homework on potential markets. This market research will save money in avoiding potential errors and it will provide any

potential buyer encountered in initial contacts with confidence in the exporting company's capabilities. The next step will be to make contacts and begin the process of building relationships with clients, distributors and other industry players, designing and pricing the product for the target market. Finally the process of selling and delivering on client expectations will begin, and only then can an exporter expect to begin to see a return on his time, money and effort.

Exporting companies will increase their likelihood of success if they have made a clear assessment of internal capabilities including:

- Have a clear, precise product definition.
- Know their capabilities. Avoid the mistake of attempting to enter a larger market that cannot be adequately serviced. Decide how much time, effort and money they are willing to dedicate to developing an export market. Designate the export manager, provide the necessary resources and responsibility.
- A company must know its strengths and weaknesses. It must have a very clear definition of the product it plans to export.
- Develop a detailed marketing strategy with defined resources to be allocated, activities, expected results and time horizons. This should be revised as required as the exporter gains knowledge and circumstances change.
- Take advantage of all assistance available that is consistent with their export strategy.

Thorough market research before actually making a trip to the market will save time, money and unnecessary discouragement.

- Exporters must learn all they can about potential markets before they make their initial contacts. Seek information from FAIT, trade associations, Chamber of Commerce, etc.

Companies hoping to be successful in export marketing must be willing to reformulate, adapt packaging, change sizes, reposition product to meet the needs and expectations of buyers in the export market. Exporters must actively solicit information on market requirements and find a way to meet them.

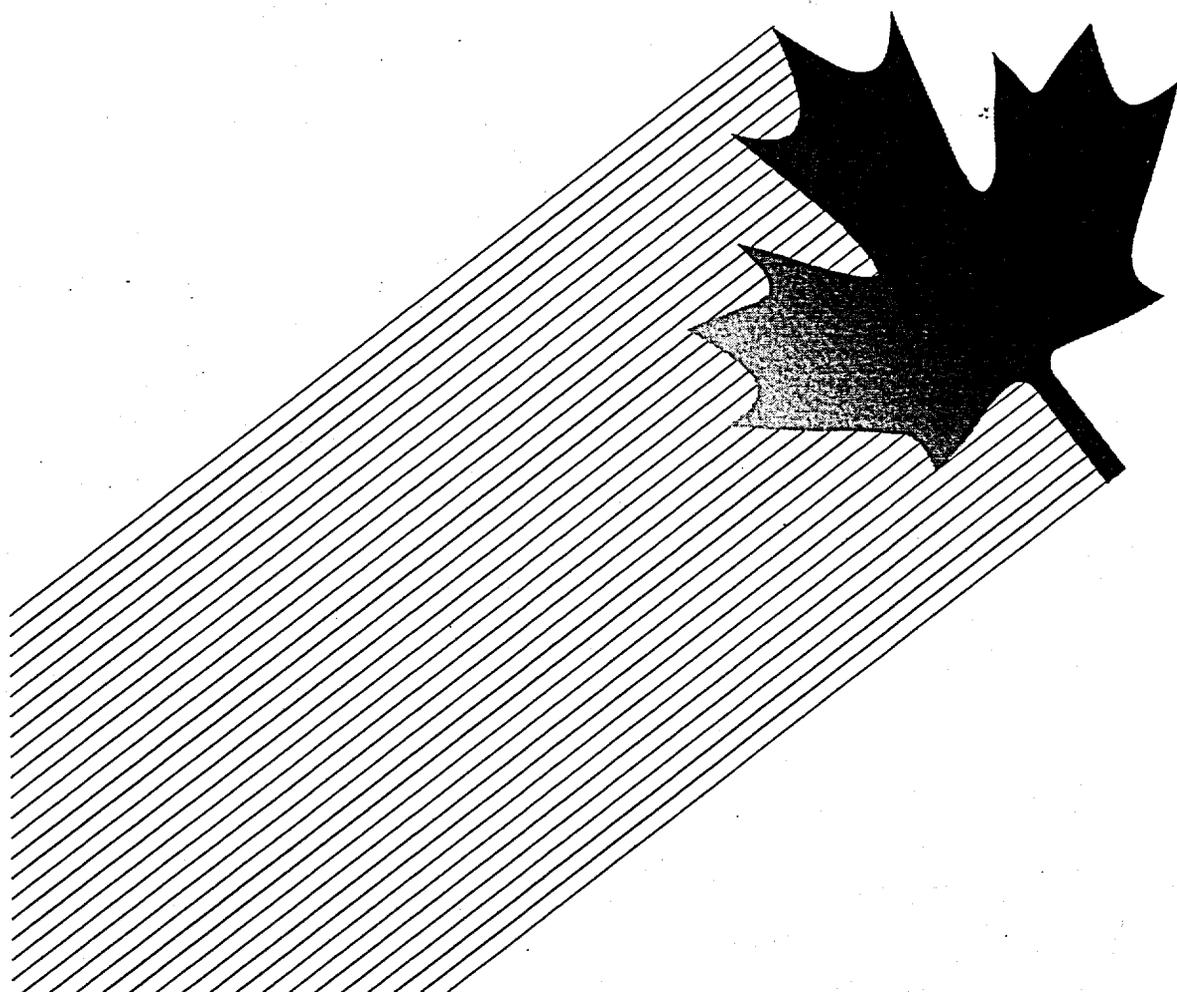
- Emphasis must be placed on seeking markets that match the Canadian exporter's supply capacity.
- Choose appropriate distribution channels - HRI and/or retail.

- Identify the most cost-effective means of transportation to the market.
- First consideration should be on border states where exporters may be most familiar with the market and transportation costs are lowest. Caution should be taken in the major metropolitan areas where competition is strongest and the capacity to meet high volumes may be necessary.
- Select appropriate broker or wholesaler in the geographic market. It can be important to select one broker and develop a good working relationship rather than having five or six brokers with whom there is no rapport.
- Contacts require nurturing, visits are essential, but expensive. Each visit should be well planned with clear objectives.

1964
MAY 15 1964
U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE
WASHINGTON, D. C.

Examen des perspectives du marché mondial

Produit alimentaires à valeur ajoutée



LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20007001 2

Printed on
recycled paper

DOCS

CA1 EA665 94E87 EXF

Export strategy for marketing
value-added food products

43267295

**STRATÉGIE D'EXPORTATION POUR LA MISE EN MARCHÉ
DE PRODUITS ALIMENTAIRES À VALEUR AJOUTÉE**

Publié par :

**SECRETARIAT DE LA LIAISON SECTORIELLE (TOS)
SECTEUR DE LA PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL
AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET COMMERCE INTERNATIONAL CANADA**

en collaboration avec

LES MISSIONS COMMERCIALES

DU CANADA À L'ÉTRANGER

Janvier 1994

STRATÉGIE D'EXPORTATION POUR LA MISE EN MARCHÉ DE PRODUITS ALIMENTAIRES À VALEUR AJOUTÉE

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
OBJET	2
DESCRIPTION DU SECTEUR	4
PERSPECTIVES DE MARCHÉ	6
LES AVANTAGES COMPARATIFS DU CANADA	10
STRATÉGIE DE MISE EN MARCHÉ DES EXPORTATIONS	12

RÉSUMÉ

Cet examen des perspectives du marché mondial a été entrepris afin d'aider le secteur des produits alimentaires à valeur ajoutée à reconquérir sa part des exportations mondiales de ses produits, et par le fait même, appuyer tout le secteur agro-alimentaire au Canada, et contribuer aux exportations par lesquelles on prévoit mener la reprise du Canada. La stratégie rassemble les avis de tous les participants qui influencent les exportations : les entreprises, leurs associations, les ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et leurs Conseils de mise en marché, les missions commerciales canadiennes, et le sous-comité de SPC du GCSCE. Il examine le secteur en reconnaissant que l'économie canadienne est très liée aux exportations agro-alimentaires, et met en lumière quelques défis auxquels le secteur est confronté.

L'examen couvre ensuite les principales perspectives de marché identifiées par l'industrie et les missions -États-Unis, Japon, Europe occidentale- et une brève discussion sur d'autres marchés possibles. Il couvre les tendances des marchés agro-alimentaires dans chacune de ces régions, de même que les exigences de base auxquelles doivent satisfaire les exportateurs.

La section suivante de l'examen couvre les avantages comparatifs de l'industrie, en notant particulièrement l'excellence de l'organisation industrielle, la proximité du Canada du marché américain et la réputation internationale dont jouissent déjà ses produits alimentaires. Les problèmes sectoriels de marché identifiés comprennent les problèmes non tarifaires de l'accès, la constance des approvisionnements et les entreprises inexpérimentées et mal financées.

La stratégie proposée aidera les producteurs de produits alimentaires à valeur ajoutée à profiter de leurs avantages comparatifs, à reconnaître leurs faiblesses et, de là, à choisir les marchés d'exportation les plus prometteurs. Elle propose un plan de travail qui incorpore les efforts du gouvernement fédéral, mené par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, en accord avec Agriculture et Agro-alimentaire Canada, et Industrie, Sciences et Technologie Canada, et par l'industrie et ses associations et par les exportateurs individuels. Le flot d'information amélioré sur les efforts de mise en marché internationale fournis par le Plan d'affaires du commerce international (PACI), et la Stratégie des perspectives commerciales (SPC), sont les composantes clés de cette stratégie.

Pour la gouverne des entreprises à la recherche du «quoi faire et quoi éviter» du marché d'exportation, une annexe au document inclut les avis et conseils d'agents commerciaux dans quelques missions commerciales importantes du Canada.

OBJET

Développer des prémisses concentrées sur le développement du commerce, la mise en marché et la promotion de produits alimentaires à valeur ajoutée, contribuant ainsi au but de renforcer la position de marché et la pénétration des produits canadiens sur les marchés étrangers.

Au fur et à mesure que s'intensifie la concurrence sur le marché intérieur du Canada, les exportations deviennent plus que jamais essentielles à la croissance, voire à la survie de plusieurs compagnies. Pour ces entreprises, exporter n'est plus une option, mais une part essentielle de l'ensemble de leurs activités d'affaires. Le développement des marchés d'exportation requiert autant de soin et de planification que pour tout autre investissement en affaires.

Une stratégie d'exportation de produits à valeur ajoutée est requise parce que la part du Canada des exportations globales de ces denrées décline à un moment où leur volume est globalement en croissance. La part du Canada des exportations de produits alimentaires à valeur ajoutés a chuté de 4.5% en 1983 à 3.9% en 1991. Alors que stagne le commerce mondial des denrées agricoles traditionnelles, il est crucial pour le secteur agro-alimentaire canadien d'accroître ses exportations de produits alimentaires à valeur ajoutée. La santé de son secteur agricole aussi bien que celle des secteurs de la transformation, de la distribution et des services tributaires des fermes pour leurs approvisionnements, dépend de plus en plus des exportations de produits alimentaires à valeur ajoutée. Il est important pour une industrie d'avoir une stratégie d'exportation parce que développer un marché d'exportation est compliqué, dispendieux et accaparant. Plusieurs compagnies canadiennes dans l'industrie des produits à valeur ajoutée sont petites en comparaison de leurs concurrentes étrangères, et souvent ne disposent pas de ressources qui rivalisent avec les investissements de leurs concurrents dans la mise en marché. Dès lors, chaque dollar consacré au développement des marchés étrangers doit l'être de la manière la plus efficace possible. Ceci s'applique aux compagnies, aux associations commerciales et au gouvernement. Tous les intervenants dans le secteur de l'exportation doivent développer une manière de voir cohérente et ciblée. Ceci exige d'accroître le niveau de conscience et de communication chez les différents acteurs de l'industrie, y compris les associations commerciales, les producteurs, leurs fournisseurs les compagnies de transport, les banques et divers ministères. Ceci exige aussi la recherche active de domaines dans lesquels les participants peuvent combiner les ressources pour réduire les coûts ou accroître l'efficacité de leurs efforts d'exportation. On reconnaît que ce sera un exercice long, fastidieux et frustrant.

Ce document propose une stratégie d'exportation pour l'industrie dans son ensemble. Il tente d'identifier :

- ♣ des perspectives d'exportation;
- ♣ les principaux participants au marché d'exportation;

- ♠ les ressources disponibles pour aider les compagnies exportatrices;
- ♠ les domaines d'avantages comparatifs et les domaines généraux de faiblesses des entreprises canadiennes eu égard aux marchés d'exportation.

Cette stratégie d'exportation n'est pas une approche globale pour quelque industrie individuelle participante que ce soit. Au contraire, c'est une introduction. Les associations commerciales, les exportateurs et les directeurs de mise en marché doivent développer leur propre stratégie détaillée pour pénétrer les marchés étrangers.

DESCRIPTION DU SECTEUR

Le secteur agro-alimentaire est fondamental au tissu socio-économique du Canada et soutient l'emploi et des modes de vie dans toutes les régions du pays. La transformation alimentaire emploie près d'un million de Canadiens, directement ou indirectement, dans la distribution, le détail et les services alimentaires, et représente annuellement plus de 2 milliards \$ en investissements. L'agriculture de base emploie quelques 450,000 personnes. Le total des rentrées monétaires des fermes était prévu à 22.8 milliards \$, tandis que la transformation alimentaire représente plus de 43 milliards \$ en expéditions d'usine. L'industrie du Canada dépend davantage des exportations que celle des États-Unis; en 1991, les exportations se sont élevées à 340 \$ par habitant, comparé à 177 \$ pour les États-Unis.

Le Canada jouit d'une réputation et d'une image internationales de fournisseur fiable de produits de qualité. La qualité, la diversité et le caractère unique de ses produits de base et transformés, ajoutés aux stricts règlements phytosanitaires et de santé pour contrôler leur production et leurs mouvements sont des points forts du secteur agricole canadien. Les producteurs, appuyés par une infrastructure et des transports de classe mondiale, ont la réputation d'être efficaces et fiables dans leurs niveaux de production et leurs livraisons. Le Canada est aussi une des rares régions du monde qui dispose encore de terres et de réserves d'eau abondantes, qui ajoutent au potentiel de croissance à long terme du secteur.

Malgré les nombreux avantages comparatifs dont jouit le Canada, le secteur affronte de nombreux défis. Ceux-ci comprennent :

- un besoin d'ajouter une valeur à ses nombreux produits de base;
- un manque de capacité d'approvisionnement adéquate pour plusieurs produits;
- un faible niveau de participation et de suivi de l'industrie sur les marchés étrangers;
- un besoin d'augmenter l'exposition de nombreuses petites entreprises (qui composent la majeure partie du secteur) aux techniques et stratégies innovatrices pour le marché;
- la nécessité d'augmenter rapidement le nombre des entreprises actives sur le marché de l'exportation.

L'émergence de blocs commerciaux et de politiques protectionnistes ont accru les difficultés du Canada à développer et à maintenir des marchés dans plusieurs régions. Devant les bas prix des denrées, les producteurs canadiens ont été forcés à rechercher d'autres perspectives de marché qui, dans certains cas, ont conduit à une diversification accrue des produits. En même temps, des tarifs plus bas et l'élimination graduelle des barrières commerciales avec les États-Unis ont amené l'industrie locale à faire face à une concurrence plus forte des importations et ont mené

à un déclin de l'industrie dans la part du marché intérieur. La valeur des importations de produits alimentaires a augmenté substantiellement depuis 1988, alors que la valeur des exportations est demeurée relativement stable. Tout ceci mène à une réduction substantielle de ce qui avait été un surplus dans les produits alimentaires transformés.

Bien que quelques éléments du secteur agro-alimentaire, particulièrement les industries qui gèrent l'approvisionnement, soient préoccupées par la libéralisation du commerce, la résolution des questions de subsides et de l'accès aux marchés dans l'actuelle ronde des Négociations commerciales multilatérales (NCM) et la mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) auront des effets bénéfiques sur les exportations de produits agro-alimentaires canadiens.

La valeur relativement basse de la majorité des produits agricoles de base exige une expédition et une manutention efficaces, économiques et rentables. Ceci signifie que de grandes entreprises, souvent des multinationales, tendent à dominer les marchés internationaux parce qu'elles sont les seules capables d'amasser des quantités suffisantes d'une denrée donnée. Cependant, seulement quelques multinationales ont des assises au Canada. Le secteur des grains et oléagineux, est une exception où les multinationales sont des participantes actives à l'exportation de denrées canadiennes. En général, cependant, la capacité de mise en marché (distribution, approvisionnement, etc.) des multinationales au Canada est importante, et devrait être utilisée davantage par les petites et moyennes entreprises. De même, on devrait encourager les multinationales à développer davantage les mandats mondiaux des produits de leurs filiales canadiennes.

PERSPECTIVES DE MARCHÉ

Les marchés qui représentent le plus de potentiel pour les produits canadiens à valeur ajoutée à un niveau global sont esquissés ci-dessous.

ÉTATS-UNIS

Les États-Unis sont le partenaire commercial le plus important du Canada. Avec une frontière commune de 4000 kilomètres, une même culture et une même langue, il est tentant de penser que les États-Unis sont un prolongement du marché intérieur. Cependant, les États-Unis sont un pays étranger et son marché n'est pas identique à celui du Canada. En réalité, ils ne constituent pas un marché unique, mais un assemblage de marchés régionaux, chacun avec ses exigences.

Le secteur des produits alimentaires et des boissons est le deuxième secteur manufacturier des États-Unis. La valeur totale des expéditions des produits alimentaires et des boissons en 1992 était estimée à 365 milliards \$.

Les importations américaines de produits alimentaires sont concentrées dans certains sous-secteurs spécifiques, tels que les entrées préparées, les produits de boulangerie, les boissons alcoolisées, et les produits de fruits et légumes haut de gamme.

Le marché des produits alimentaires transformés aux États-Unis est en expansion et en mutation. Suivent ci-après quelques tendances générales :

- la taille de la population américaine est relativement stable, mais le pourcentage des consommateurs entrant dans la strate des 35-54 ans croît de plus de trois pour cent par année. Les consommateurs dans cette catégorie d'âge sont normalement au sommet de leur potentiel de profitabilité et ont des revenus disponibles plus élevés. Ils sont souvent plus portés à essayer de nouveaux produits que les autres consommateurs et tendent à acheter des produits à valeur ajoutée plus chers;
- le nombre croissant de foyers à double revenu signifie que les plats cuisinés sont en demande à cause du temps disponible limité pour préparer les repas à la maison;
- le consommateur américain achète de plus petites portions de produits alimentaires au fur et à mesure que vieillit la population, puisque les consommateurs tendent à grignoter (repas assis traditionnels remplacés par des collations fréquentes);
- le consommateur s'intéresse aux produits qui sont sains et pratiques, et à une plus grande variété de produits alimentaires y compris les plats exotiques et gastronomiques.

Ces tendances présentent des perspectives pour les produits alimentaires prêts-à-manger (pour le micro-ondes), davantage de produits alimentaires à valeur ajoutée frais et réfrigérés, plats à emporter entièrement préparés, plats en portions individuelles, plats cuisinés congelés, plats qui satisfont aux besoins nutritionnels et préoccupations de sécurité (sans additifs, normes de résidus des pesticides de la viande) et produits alimentaires à emballages écologiques. Les produits alimentaires spécialisés tels que sauces à salade et vinaigrettes sont aussi des exemples de marchés en croissance.

La distribution est un des éléments les plus critiques du segment des produits alimentaires à valeur ajoutée. En plus des préférences changeantes les exportateurs de produits alimentaires devraient être au fait des tendances changeantes dans ce segment de l'industrie. Les tendances dans le secteur de la distribution alimentaire aux États-Unis comprennent :

- l'introduction de nouveaux points de vente sous forme de super magasins (gros et détail) propriété de grandes chaînes, et clubs d'entrepôts exploités sans syndicat. Les exploitants traditionnels de marchés d'alimentation, les détaillants indépendants et les «Papa et Maman» perdent leur part de marché au profit de ces magasins d'entrepôts qui offrent des rabais, des escomptes au comptant, exigent des frais de membre et n'ont pas de budget de publicité. L'effet d'entraînement est appréciable puisqu'ils sélectionnent les articles et les formats qui se vendent le mieux;
- Les détaillants en alimentation tendent à agrandir leurs sections de plats cuisinés congelés, y compris les emballages de viandes préparées et les plats de poisson, qui offrent de meilleures marges que les conserves;
- L'utilisation croissante de systèmes électroniques de contrôle de sortie donne aux détaillants davantage de contrôle sur les inventaires et une meilleure définition de la démographie du marché;
- La tendance des chaînes d'alimentation d'offrir davantage de produits alimentaires à valeur ajoutée sous des marques privées (tendance originaire du Canada) est en croissance.

Ces évolutions dans la distribution alimentaire aux États-Unis offriront des perspectives aux transformateurs canadiens de produits alimentaires disposés à faire des ventes en bloc pour une marge bénéficiaire réduite.

Les chefs de file du marché et des tendances se retrouvent dans les grandes villes hautement concurrentielles de Californie, de New-York (Trois États), de l'Illinois, du Texas, etc., tandis que ceux qui suivent se retrouvent dans les régions rurales, les petites villes et le mid-West.

Les hôtels, les restaurants et les institutions (HRI), ou le commerce des services alimentaires, constituent un autre marché, distinct du précédent, pour les produits alimentaires à valeur ajoutée aux États-Unis. Ce secteur tolère davantage les variations saisonnières dans la disponibilité des

approvisionnement, mais le secteur des services alimentaires est très sensible aux conditions économiques générales. Il est prospère durant les périodes de croissance économique quand le public et les milieux d'affaires disposent de fonds discrétionnaires, et il décline rapidement lorsque l'économie est à la baisse. L'effet est direct sur le secteur de la transformation des produits alimentaires et des boissons. Le segment institutionnel du secteur -écoles, hôpitaux, installations militaires- est un marché plus stable et plus constant.

Bien qu'il soit tout aussi concurrentiel que le commerce de détail, celui des HRI ne requiert pas le même étiquetage et les mêmes emballages élaborés. Une importante caractéristique de vente sur ce marché est le contrôle des portions et le prix fixe à l'unité. Elle permet au commerce des HRI de maintenir une qualité uniforme et à réduire les coûts de main d'oeuvre et le gaspillage.

Le commerce des HRI est desservi par des distributeurs de services alimentaires qui assument la livraison du magasin au client. Les distributeurs couvrent un territoire défini et fournissent une gamme complète de produits alimentaires en boîtes, réfrigérés et congelés. Les distributeurs peuvent offrir jusqu'à 30,000 articles. Il est alors facile de perdre un produit dans la liste de prix du distributeur. Pour avoir du succès, les entreprises canadiennes doivent s'engager à travailler à long terme et sur une base permanente avec le commerce des HRI.

Ce qui précède s'applique au marché américain en général, mais il est essentiel de l'aborder en le considérant comme plusieurs marchés régionaux distincts. Chacun a ses propres caractéristiques d'affaires, ses principaux acheteurs et distributeurs. Pour un excellent survol de la structure du marché agro-alimentaire américain, consulter le «Guide des marchés agro-alimentaires et des produits de la pêche aux États-Unis à l'intention des exportateurs canadiens» et le «Guide des foires commerciales aux États-Unis, secteur de l'alimentation», tous deux préparés par La Direction générale de la promotion du commerce, du Tourisme et de l'investissement, Affaires étrangères et Commerce international.

JAPON

Les marchés alimentaires naissants au Japon sont dominés par des marottes alimentaires et des cycles relativement courts de vie des produits. Les tendances dans les styles d'alimentation japonais sont semblables aux modèles vus dans l'examen des marchés nord-américains : forte demande pour la valeur et la qualité, emballage plus petit des produits alimentaires, plats cuisinés, produits alimentaires mieux relevés et plus sains.

Le style de vie trépidant commun aux grandes villes japonaises a abouti à une préférence croissante pour les plats cuisinés. Exemples de cette tendance : légumes préparés, casse-croûte emballés et plats au micro-ondes. La commodité, le bas prix et le goût frais des plats au micro-ondes ont abouti à une forte demande pour de tels produits et une forte concurrence chez les fabricants de produits alimentaires pour développer des produits nouveaux et de meilleure qualité.

Beaucoup de nouveau surgit sur les marchés alimentaires japonais. Entre autres, une augmentation du raffinement et de la diversification des produits alimentaires. Par exemple, une gamme plus vaste de produits de boulangerie tels que les petits pains, la baguette française et le pain de seigle, des produits alimentaires transformés tels que la saucisse viennoise pur porc, la charcuterie et d'autres produits alimentaires occidentaux, deviennent de plus en plus populaires. Dernièrement, s'est instaurée une tendance à changer la texture des produits alimentaires pour l'adapter aux préférences japonaises. Troisièmement, les jeunes consommateurs japonais commencent à s'éloigner des produits alimentaires instantanés en poudre, des plats cuisinés congelés pour s'orienter vers les produits crus et frais, avec une préférence pour l'absence d'agents de conservation et pour les saveurs fraîches et naturelles. Comme dans la plupart des pays industrialisés développés, les Japonais deviennent plus préoccupés par la consommation de produits alimentaires nutritifs. La consommation de produits à faible teneur en sucre et en calories, tels la gomme sans sucre, les eaux gazeuses, les chocolats, les confitures et les biscuits, est en croissance. Les marchés de produits alimentaires avec moins de sel et de cholestérol croissent constamment.

Une autre caractéristique des produits populaires au Japon est leur cycle de vie relativement court. Les consommateurs japonais aiment les nouveautés et ont peu de sentimentalité pour les produits plus vieux bien établis. En d'autres termes, les nouveaux concepts gagnent rapidement en popularité, plafonnent et souvent disparaissent très rapidement. Les éventuels exportateurs canadiens de produits alimentaires au Japon devraient avoir des moyens suffisamment flexibles pour s'adapter à des exigences nouvelles et rapidement changeantes.

Une étude plus détaillée du commerce au détail du secteur alimentaire à valeur ajoutée japonais est intitulée : «Le marché du détail des produits alimentaires et des boissons au Japon». Rédigée par la section de l'agriculture, des pêches et des produits de consommation de la Direction commerciale de l'Ambassade du Canada à Tokyo, Japon, elle est disponible à Info Export.

EUROPE OCCIDENTALE

L'Europe occidentale est caractérisée par un ensemble de marchés «nationaux» avec des exigences uniques, requérant un effort à long terme, une connaissance en profondeur et des ressources adéquates à investir dans la conquête d'un marché. Pour l'année 1993-1994, neuf bureaux commerciaux en Europe ont identifié le secteur des produits alimentaires transformés parmi les six plus hautes priorités du développement des marchés d'exportation.

AUTRES MARCHÉS

Dix missions commerciales en Asie et dans le Pacifique, dix en Amérique latine, quatre en Afrique et au Moyen-Orient, et deux en Europe occidentale ont inclus le secteur des produits alimentaires transformés parmi les six plus hautes priorités au développement des marchés d'exportation. La moyenne actuelle de la part du marché des produits agricoles canadiens en Asie et dans le Pacifique est de 2,08%, 5,70% en Amérique latine, et 1,70% en Afrique et au Moyen-Orient.

LES AVANTAGES COMPARATIFS DU CANADA

ORGANISATION DE L'INDUSTRIE

La réputation et l'image de marque internationales bien méritées du Canada comme fournisseur fiable de produits alimentaires lui confère une force appréciable sur les marchés internationaux. Sa force dans le secteur des produits alimentaires à valeur ajoutée commence avec l'exploitation agricole familiale bien gérée qui fournit un approvisionnement fiable de matières premières. L'excellente qualité et la diversité des produits, un bon système de transport pour les matières premières et des règlements d'inspection phytosanitaire et de santé stricts sont des atouts de premier ordre. Le Canada est réputé pour avoir de hautes normes de production alimentaire et un excellent service d'inspection. Ces points forts devraient continuer à être mis de l'avant sur le marché international.

Le Canada présente une gestion de classe mondiale du secteur agro-alimentaire par des organismes de recherche fédéraux et provinciaux.

Le Canada a une infrastructure industrielle bien développée et une force ouvrière de haute qualité qui en font un bon emplacement pour établir une entreprise pour approvisionner les marchés d'exportation. Son système de transport de produits agricoles et alimentaires est particulièrement bien adapté pour acheminer vers les marchés d'exportation des produits alimentaires à valeur ajoutée de haute qualité.

ACCÈS AUX MARCHÉS

L'ALE et la proximité du marché américain donne aux compagnies situées au Canada un accès préférentiel au marché américain. D'excellentes installations portuaires existent le long des deux côtes. Servies par d'excellentes liaisons ferroviaires et routières, elles offrent un accès facile aux marchés du pourtour du Pacifique et en Europe.

RECONNAISSANCE INTERNATIONALE

Plusieurs articles et produits de détail canadiens sont facilement identifiables dans le monde entier, par exemple : bière, frites et whisky. Le Canada est aussi reconnu pour ses produits semi-transformés par exemple le porc et les bleuets congelés, produits à la fois pour le détail et pour le commerce des HRI.

Le Canada a des transformateurs de classe mondiale de produits alimentaires et de boissons à propriété canadienne tels que Weston's, McCain's, Cavendish, Dare, Cuddy Foods et Intercontinental, aussi bien que de nombreuses petites et moyennes compagnies exportatrices.

De grandes multinationales comme Nestlé, Libby's, Quaker Oat, Kraft et Kellogg's exploitent des succursales au Canada. Ces EMN apportent avec elles la technologie, les marques de commerce et le potentiel de mandats mondiaux pour leurs produits.

Le Canada a un excellent service de délégués commerciaux avec des agents expérimentés à Ottawa, dans les bureaux régionaux et les missions à l'étranger. Les missions accordent une plus grande attention au secteur des produits alimentaires à valeur ajoutée.

STRATÉGIE DE MISE EN MARCHÉ DES EXPORTATIONS

L'objet de la formulation d'une stratégie de mise en marché d'exportation des produits alimentaires à valeur ajoutée est d'aider les exportateurs canadiens à profiter de leurs avantages comparatifs, de reconnaître leurs faiblesses et, de là, de choisir des marchés d'exportations qui offrent les meilleures occasions de succès.

Cette conception de la mise en marché à l'exportation de «suivre le sentier de la plus faible résistance» est particulièrement important pour les compagnies qui sont incapables d'investir massivement dans le développement de nouveaux marchés.

Afin d'aider les exportateurs à déterminer quels marchés peuvent être les mieux adaptés à leur produit particulier, Affaires étrangères et commerce international (AECI), en liaison avec les missions commerciales, a identifié certaines caractéristiques qui tendent à être présentes sur un marché où ont eu du succès les exportateurs canadiens de produits alimentaires à valeur ajoutée. Ce sont: une mise en marché dynamique, des restrictions à l'importation sans importance dans le secteur, une forte capacité sectorielle au Canada, la promotion provinciale des exportations, des prix concurrentiels, l'activité de foires commerciales, l'appui aux foires et missions, l'appui du PDME, et que le Canada soit une des rares sources d'approvisionnement. Au contraire, lorsque les exportateurs n'ont pas eu de succès sur des marchés spécifiques, les raisons de l'échec comprennent, outre l'absence des caractéristiques positives précédentes, une mauvaise exploration des perspectives de marché, une compréhension limitée des systèmes de distribution, des restrictions, des droits, des normes réglementaires aux importations, des problèmes de constance des approvisionnements, et des capacités canadiennes limitées.

Bien qu'AECI, d'autres ministères et les associations industrielles jouent tous des rôles importants pour appuyer les exportateurs canadiens, ils n'exportent pas eux-mêmes quoi que ce soit. La compagnie exportatrice doit en dernier ressort prendre la décision d'exporter, choisir le marché, élaborer une stratégie individuelle, établir les contacts, obtenir les commandes, livrer le produit et percevoir le paiement. Les décisions prises à ce niveau détermineront le succès futur d'un programme d'exportation. Comme il est difficile d'effectuer une percée sur les marchés étrangers, les exportateurs canadiens sont bien avisés en faisant appel à toute l'aide qui leur est disponible. Il n'y a aucun doute que leurs concurrents étrangers utilisent à bon escient les programmes d'aide de leurs propres gouvernements.

DÉFIS ET OBJECTIFS

L'objectif de cette stratégie d'exportation est de développer des marchés étrangers stables afin d'augmenter les exportations de produits alimentaires à valeur ajoutée. Tout en générant le maximum de retombées pour le producteur pour le minimum de sortie de ressources. Chaque niveau de l'industrie a un rôle à jouer dans la réalisation de cet objectif. Il est important que chaque unité décisionnelle connaisse clairement son rôle vis-à-vis des autres participants dans

l'industrie pour éviter le dédoublement des services et pour assurer à l'exportateur qu'il reçoive le plus d'appui possible avec les ressources disponibles.

PLAN DE TRAVAIL

Affaires étrangères et Commerce international (AECI)

AECI est une ressource importante pour les exportateurs. Le ministère peut fournir dans cinq domaines un appui valable aux compagnies et associations: d'abord la collecte et la dissémination de renseignements et des perspectives de marchés étrangers; deuxièmement, l'aide fournie aux entreprises canadiennes pour établir des contacts et des relations avec des acheteurs et d'autres participants de l'industrie sur les marchés étrangers; troisièmement, l'aide aux compagnies canadiennes afin de se positionner pour profiter des perspectives de marché; quatrièmement, le travail à améliorer l'accès aux marchés étrangers; et finalement, la sensibilisation des compagnies aux nombreuses activités de promotion commerciale organisées chaque année par le ministère, seul ou conjointement avec d'autres ministères, par la préparation du «Plan de promotion du commerce international» (PPCD).

Les compagnies exportatrices ont identifié la collecte et la dissémination de l'information (renseignements du marché) comme le service prioritaire à être dispensé par le service des délégués commerciaux. Ce service reconnaît donc la nécessité de poursuivre et d'accroître ses efforts dans les domaines suivants :

- couverture mondiale par le service des délégués commerciaux et l'industrie. Le Japon et l'Europe occidentale sont des marchés fort prometteurs pour les produits alimentaires à valeur ajoutée, tandis que vont continuer à prendre de l'expansion des marchés secondaires qui offrent des niches, par exemple l'Australie et le Mexique;
- études de marché détaillées couvrant des renseignements quantitatifs et qualitatifs sur: le potentiel de marché, les taux de croissance, les profils de clients, les attentes, besoins et attitudes des acheteurs, les pratiques d'achat des chaînes des indépendants et du commerce des HRI, et les pratiques commerciales particulières à des marchés spécifiques;
- systématiser la collecte, l'analyse et la dissémination du renseignement du marché. Étudier les avantages d'une utilisation croissante de banques de données commerciales, d'agences de presse d'affaires, de tableaux d'affichage électroniques, de services de bulletins de nouvelles, de disquettes électroniques et de répertoires CD ROM;
- confectionner un inventaire des manufacturiers canadiens de produits et services alimentaires à valeur ajoutée (recherche, caractéristiques de produits, quelle valeur ajoutée et quels produits alimentaires d'exportation existent, et la compagnie est-elle

prête ou intéressée à exporter?). Accroître, maintenir et mettre à jour les profils de compagnies WIN;

- confectionner une base de données par produit alimentaire à valeur ajoutée et un profil des capacités canadiennes d'approvisionnement;
- AECI prépare chaque année une liste de toutes les activités promotionnelles (salons alimentaires, foires, visites de mission au Canada et à l'étranger, activités spéciales, etc.) pour le secteur des produits alimentaires à valeur ajoutée. Cette liste est organisée par marché pour que les entreprises individuelles intéressées dans un pays en particulier puissent prendre connaissance immédiatement des activités commerciales subventionnées par le gouvernement et planifiées pour ce pays. La liste des produits alimentaires à valeur ajoutée est combinée avec des listes semblables pour d'autres secteurs, publiée comme le PPCI, et distribuée largement parmi les associations et organisations commerciales de produits de base.

Le service des délégués commerciaux reconnaît qu'il rend aussi un service précieux aux exportateurs canadiens en prenant et maintenant des contacts avec d'autres intervenants de l'industrie sur les marchés étrangers. Le service des délégués commerciaux continuera à :

- maintenir l'appui actuel du Canada aux projets promotionnels des missions sur les marchés prioritaires, y compris: les foires commerciales, les visites de mission au Canada et à l'étranger;
- fournir l'appui du PDME aux compagnies et associations pour des activités de mise en marché axées sur des revenus et des résultats;
- appuyer les priorités régionales et provinciales de même que les groupes des secteurs public et privé pour développer et mettre en oeuvre leurs stratégies de mise en marché. Encourager, appuyer et collaborer avec les régions et les provinces.

AECI a aussi un rôle à jouer pour mettre en valeur la capacité des entreprises et des associations à profiter des perspectives de mise en marché et pour les aider à utiliser une accumulation de renseignements sur le marché. Sous ce rapport, AECI peut aider l'industrie à :

- se servir d'associations commerciales pour identifier les besoins et priorités sectoriels et de l'industrie;
- encourager la formation de cercles et de consortia de mise en marché régionaux d'exportation;
- identifier et rencontrer des compagnies avec un mandat et une capacité à exporter, et les aider à identifier les perspectives et à élaborer des stratégies de mise en marché;

- aider les compagnies, en accord avec les efforts d'autres ministères, à développer les compétences requises en affaires internationales pour transiger sur les marchés d'exportation;

AECI a aussi le mandat de poursuivre ses efforts pour améliorer l'accès au marché des entreprises canadiennes aux marchés étrangers. Il le réalise par les négociations d'accords commerciaux tels l'ALE, l'ALENA et le GATT. Aussi importantes sont les discussions permanentes avec d'autres gouvernements sur la réduction des tarifs et la réduction des barrières non tarifaires.

L'industrie

L'industrie des produits alimentaires à valeur ajoutée peut prendre plusieurs dispositions au niveau industriel par l'association d'exportation appropriée pour accorder un appui précieux aux compagnies membres qui développent des marchés d'exportation. L'appui peut consister à concevoir des activités promotionnelles conjointes, à encourager des relations de jumelage et de commerce avec des compagnies canadiennes et étrangères, et à la formation et à la dissémination de l'information.

En novembre 1992, le gouvernement canadien, représenté par le ministre de l'Agriculture et le ministre du Commerce international, annonça une initiative de premier plan pour accroître les exportations de produits agricoles canadiens, avec un accent particulier sur les produits alimentaires à valeur ajoutée. L'initiative, appelée Stratégie des perspectives commerciales (SPC), comprenait quatre volets principaux :

- le programme agro-alimentaire du PDME, pour aider les associations agro-alimentaires à accroître les efforts de mise en marché internationale au nom de leurs membres en partageant les frais des activités supplémentaires de développement du marché générique;
- accroître jusqu'à dix de plus le nombre des fonctionnaires dans les missions commerciales à l'étranger affectés au secteur agro-alimentaire;
- créer un établissement international de formation des viandes rouges;
- créer au Canada une équipe de fonctionnaires d'Agriculture Canada et d'AECI pour examiner rapidement les irritants commerciaux.

La mise en oeuvre complète du SPC accordera aux exportateurs et à leurs associations une vaste gamme d'outils de développement des exportations pour développer de nouveaux marchés d'exportations et renforcer ceux qui existent déjà. Affaires étrangères et Commerce international appuie entièrement ces nouveaux programmes, et aidera les exportateurs et leurs associations par tous les moyens possibles.

Les activités promotionnelles conjointes sont un domaine dont l'industrie peut profiter en agissant au niveau de l'association commerciale. Ceci comprend:

- étudier la possibilité de développer une image plus générique du produit alimentaire canadien, développer du matériel promotionnel pour la promotion de l'exportation générique, partager les coûts de mise en marché générique, offrir aux acheteurs un ensemble plus complet, accroître l'approvisionnement potentiel, et élargir la pénétration du marché;
- promouvoir le produit alimentaire canadien sur la base de «Produit du Canada» par opposition à une base régionale, sauf là où il y a des avantages spéciaux, par exemple Ann of Green Gables pour le marché japonais;
- encourager les associations de l'industrie à développer des images de marque et des symboles, incorporant la «Marque du Canada» ou une identité semblable, appuyée par des déclarations d'engagement claires à des normes de qualité.

Les associations commerciales pourraient aider leurs membres en encourageant les jumelages dans l'industrie par :

- la recherche de la possibilité d'établir des jumelages commerciaux avec des fabricants étrangers;
- la recherche de la possibilité de former des consortia commerciaux parmi les compagnies membres pour réduire les coûts, élargir la gamme d'articles et partager les compétences et l'expertise du marché.

Plusieurs exportateurs canadiens n'ont pas la compétence de mise en marché et de gestion, et/ou la profondeur pour exploiter avec succès les marchés étrangers. Les associations commerciales sont en mesure d'identifier les domaines dans lesquels les membres profiteraient de cours, de formation et de développement. Ils peuvent être en mesure de créer, planifier et mettre en oeuvre des séminaires et des programmes de formation. Ceux-ci pourraient inclure une initiation à la mise en marché ciblée et à la pénétration du marché. Tous les niveaux de l'industrie alimentaire devaient être encouragés à développer des stratégies de mise en marché d'exportation avec des objectifs mesurables et axés sur les profits.

La dissémination de l'information est un lien clé dans la stratégie industrielle et souvent un des plus difficiles à maintenir sur une base significative continue.

- Les associations commerciales sont le niveau logique pour cueillir l'information du marché et pour la disséminer à leurs membres. Les associations devraient travailler étroitement avec AECI pour s'assurer que la multitude des renseignements existant sur le marché est disponible aux membres;

- Les membres des associations peuvent faire connaître leurs besoins de renseignements de marché plus spécifiques par les associations commerciales. AECI peut alors collaborer avec les associations pour fournir l'information la plus utile et la plus récente possible.

Compagnies exportatrices

La compagnie exportatrice porte la responsabilité finale du succès ou de l'échec de ses propres efforts d'exportation. C'est à ce niveau que l'on doit mesurer le progrès, apprendre les leçons, que les plans sont exécutés en douceur et que l'on prend des risques. C'est aussi à ce niveau que sont réalisés les bénéfices escomptés des exportations.

La première étape pour développer avec succès un marché d'exportation est une longue introspection vers l'intérieur. Lorsqu'une compagnie a fait une évaluation interne, elle doit faire son devoir sur les éventuels marchés. Cette recherche de marché épargnera de l'argent en évitant des erreurs de parcours et inspirera chez l'acheteur éventuel rencontré la confiance que la compagnie a les capacités d'exporter. L'étape suivante consistera à prendre des contacts et à entreprendre les démarches pour jeter des ponts avec les clients, les distributeurs et autres acteurs de l'industrie, en concevant le produit et lui fixant un prix pour le marché cible. Finalement commencent les démarches de vente et de livraison qui répondent aux attentes du client. C'est seulement là qu'un exportateur peut s'attendre à voir les retombées de son temps, de son argent et de son effort.

Les compagnies augmenteront leurs chances de succès si elles ont fait une évaluation nette de leurs capacités internes, y compris :

- avoir une définition claire et précise du produit;
- connaître leurs capacités. Éviter l'erreur d'un marché trop grand qu'elles ne peuvent pas servir adéquatement. Décider combien de temps, d'effort et d'argent elles sont disposées à consacrer au développement d'un marché. Désigner le directeur à l'exportation, fournir les ressources nécessaires et déléguer la responsabilité;
- une compagnie doit connaître ses forces et ses faiblesses. Elle doit avoir une définition très nette du produit qu'elle compte exporter;
- élaborer une stratégie de mise en marché détaillée avec des ressources définies à consacrer, des activités, les résultats escomptés et les échéanciers. Ceci à réviser selon les besoins au fur et à mesure que l'exportateur acquiert la connaissance et que les circonstances changent;
- profiter de toute l'aide nécessaire utile à leur stratégie d'exportation.

On épargnera temps, argent et découragement inutile par une recherche minutieuse avant d'effectuer un voyage vers le marché.

- Les exportateurs doivent apprendre tout ce qu'ils peuvent au sujet des marchés potentiels avant de prendre les premiers contacts. Obtenir l'information d'AECI, des associations commerciales, de la Chambre de commerce, etc.

Les compagnies qui souhaitent réussir la mise en marché à l'exportation doivent être disposées à reformuler, à adapter l'emballage, à changer les formats, à repositionner le produit pour satisfaire aux besoins et aux attentes des acheteurs sur le marché de l'exportation. Les exportateurs doivent solliciter activement des renseignements sur les exigences du marché et trouver un moyen de les satisfaire.

- L'accent doit être mis sur la recherche de marchés qui répondent à la capacité d'approvisionnement de l'exportateur canadien.
- Choisir les canaux de distribution appropriés - HRI et/ou le détail.
- Identifier les moyens de transport les plus économiquement efficaces pour expédier vers le marché.
- La première considération devrait porter sur les états frontaliers dont le marché est le plus familier à l'exportateur et les coûts de transport les plus bas. On devra faire attention dans les grandes agglomérations métropolitaines où la concurrence est la plus forte et la capacité à satisfaire de grosses quantités peut être nécessaire.
- Choisir le courtier ou le grossiste approprié sur le marché géographique. Il peut être important de choisir un courtier et de développer une bonne relation de travail plutôt que d'avoir cinq ou six courtiers sans entretenir quelque rapport que ce soit avec eux.
- Les contacts exigent d'être entretenus. Les visites sont essentielles, mais dispendieuses. Chaque visite devrait être bien planifiée et avoir des objectifs clairs.