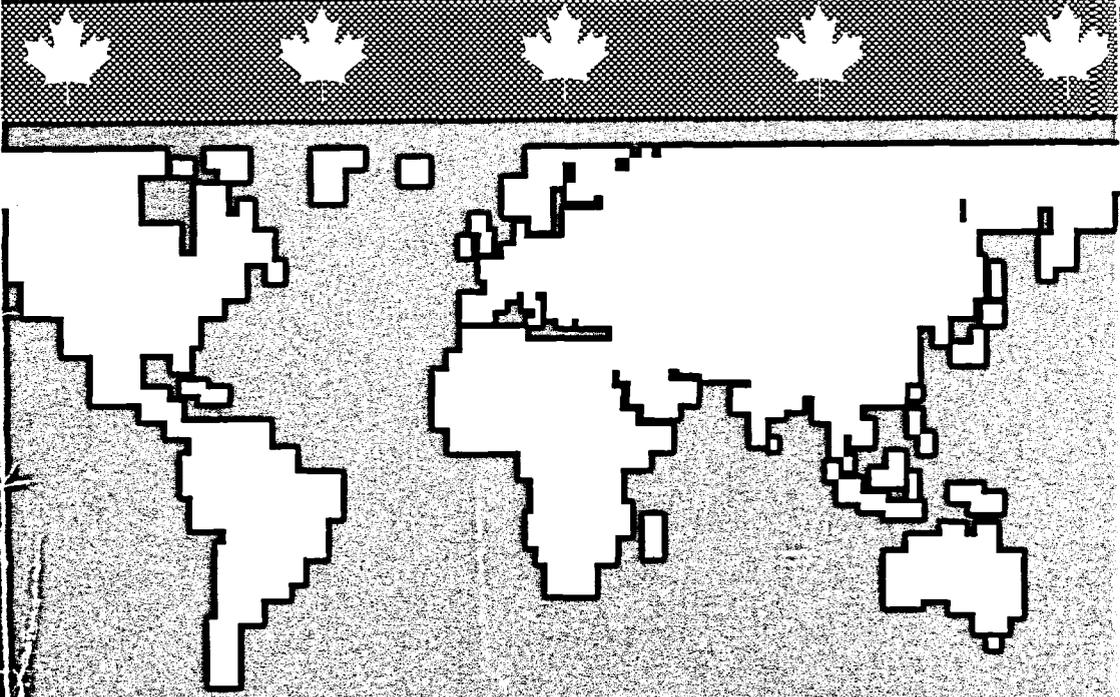

**Les marchés
d'exportation:
La filière des
maisons de commerce**



Affaires extérieures
Canada

External Affairs
Canada

Canada

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20032780 0

Storage

CA1 EA 88E81 EXF

Export markets : the trading house
connection. --

43250366



60984 81800

Les marchés d'exportation:

***La filière des
maisons de commerce***



Table des matières

Avant-propos	1
Introduction	2
Qu'est-ce qu'une maison de commerce?	3
Comment fonctionnent les maisons de commerce?	4
Vente à l'étranger	5
Achat au Canada	7
Achats pour des projets	9
D'où vient le bénéfice de la maison de commerce?	12
Quand faire appel aux maisons de commerce?	13
Premières tentatives d'exportation	13
La diversification des marchés d'exportation	14
L'exportateur bien établi	14
Comment trouver une maison de commerce?	14
Sélection d'une maison de commerce	16
Établir une bonne association avec une maison de commerce	18
Produits à commercialiser	19
Connaissance des produits	19
Territoires	19
Promotion	20
Contrat	21
Le prix, gage du succès à l'étranger	21
Achat au Canada	21
Établissement des coûts à l'exportation	22
Établissement des coûts du fabricant	23
Bibliographie et adresses utiles :	
maisons de commerce canadiennes	26

Avant-propos

Les maisons de commerce ont récemment beaucoup retenu l'attention avec la publication du rapport du Groupe de travail sur les maisons de commerce extérieur, *Promotion des exportations canadiennes : l'option des maisons de commerce extérieur*, et avec la formation du Conseil des maisons de commerce canadiennes. Avant la publication du rapport, on connaissait mal, au Canada, le rôle et la fonction de ces maisons. Ce document a toutefois souligné le rôle de premier ordre qu'exercent les maisons de commerce dans la commercialisation des biens et services canadiens à l'étranger, en particulier à l'endroit des petites et moyennes entreprises.

Dans ses délibérations, le Groupe de travail a également recensé des domaines où le cadre dans lequel opèrent les maisons de commerce canadiennes pourrait être amélioré. Il a notamment préconisé que l'on renseigne mieux les dirigeants canadiens des entreprises de fabrication et de transformation sur les services, le mode d'opération et le choix d'une maison de commerce, ainsi que sur la façon de collaborer avec elle. C'est dans ce but que nous publions *Les marchés d'exportation : la filière des maisons canadiennes*.

J'aimerais remercier les maisons de commerce qui ont collaboré à la préparation de cette publication qui, je l'espère, fournira une aide et des conseils pratiques aux entreprises canadiennes qui veulent se lancer dans l'exportation ou accroître leurs débouchés par le biais des maisons de commerce.

John C. Crosbie
Ministre du Commerce extérieur

Introduction

Les maisons de commerce jouent un rôle considérable dans les affaires que le Canada traite avec d'autres pays. En 1983, les transactions à l'exportation des maisons de commerce représentaient plus de 13 % de l'ensemble des exportations canadiennes et, fait encore plus significatif, une proportion de 40 % des exportations canadiennes vers des destinations autres que les États-Unis. Pourtant, de nombreuses entreprises canadiennes, petites et grandes, connaissent encore mal les avantages qu'offrent les maisons de commerce. La présente brochure a pour objet de démontrer qu'un recours judicieux aux services de ces maisons peut accroître considérablement les ventes sur les marchés extérieurs.

Qu'est-ce qu'une maison de commerce?

Le concept de maison de commerce englobe un ensemble très varié d'entreprises qui ont un point en commun, celui de servir d'intermédiaire commercial entre des producteurs canadiens et des acheteurs ou consommateurs de biens et services à l'étranger.

Le rôle d'intermédiaire des maisons de commerce peut se manifester de deux façons principales. D'une part, certaines maisons agissent à leur propre compte, à titre de négociants, en devenant propriétaires de biens qu'elles revendront ensuite pour réaliser un profit. D'autre part, des maisons de commerce deviennent les agents d'un tiers, sans être propriétaires des biens dont elles assurent la vente en retour d'une commission ou d'un taux fixe (ou les deux) pour services rendus.

Naturellement, la réalité n'est pas aussi simple et cette distinction n'est pas toujours évidente. Plusieurs maisons de commerce au Canada agissent parfois à titre de marchand et parfois à titre d'agent, selon la nature du produit en cause, les exigences des clients et une foule d'autres facteurs, y compris les préférences de chaque maison de commerce.

Selon un sondage réalisé en 1983 et contrairement à l'opinion populaire, seulement 9 % des maisons de commerce canadiennes se spécialisent dans les fonctions d'agence. Les maisons de commerce se définissent plus particulièrement par la nature des services qu'elles offrent. Elles peuvent assumer n'importe quelle fonction parmi les suivantes :

- **société de gestion des exportations** : gérer l'ensemble ou une partie des exportations d'un fabricant;
- **maison d'achat** : effectuer des achats pour le compte de clients étrangers;
- **organisme d'achat** : assurer l'approvisionnement de projets à l'étranger;
- **consortium d'exportateurs** : appartenir à plusieurs producteurs et gérer leurs exportations;
- **coopérative d'exportation** : gérer les activités d'exportation de ses membres;
- **société de commerce** : se charger des exportations de la société mère et de ses affiliés.

La plupart des maisons de commerce ne se limitent pas à l'exportation et s'occupent également de distribution au pays, d'importation, ainsi que de commerce tout à fait en dehors des marchés canadiens.

Les fabricants canadiens qui désirent exporter ont par conséquent, à leur disposition, une gamme très variée de services offerts par les maisons de commerce, entre autres :

- la définition et le choix d'un marché;
- le choix, l'identification et l'évaluation du client (y compris son crédit);
- la définition du produit et de ses caractéristiques d'emballage;
- la négociation des prix;
- la mise au point des modalités de vente (y compris les obligations de l'acheteur et du vendeur et les modalités d'expédition et de paiement);
- les arrangements financiers;
- les arrangements pour l'expédition;
- la préparation de tous les documents requis pour l'exportation;
- la protection à l'égard de tous les risques liés à l'exportation (y compris les facteurs commerciaux et politiques, les fluctuations des taux de change et des tarifs de transport, etc.);
- le paiement des biens vendus et la réception des paiements des acheteurs étrangers;
- le règlement des réclamations;
- le service après-vente; et
- l'appui de la promotion à l'étranger.

De toute évidence, les services des maisons de commerce couvrent tous les aspects et toutes les étapes de la gestion, de la commercialisation et du financement des exportations. Selon les besoins du fabricant et les possibilités de la maison de commerce, cette dernière peut prendre en charge toutes les fonctions indiquées, achetant le produit du fabricant canadien pour réaliser un bénéfice sur sa vente à l'étranger ou, à l'autre extrémité de la gamme de services, agir simplement à titre d'agent du fabricant, lui trouver des clients possibles et recevoir une commission si la transaction se réalise.

Comment fonctionnent les maisons de commerce?

Les maisons de commerce offrent :

- **des services de vente à l'étranger** : un producteur canadien de biens ou de services demande à une maison de commerce de trouver un débouché pour son produit à l'étranger;
- **des services d'achat au Canada** : un client étranger demande à une maison de commerce canadienne de lui trouver un fournisseur de produits ou de services canadiens spécifiques;

-
- **des services d'achats pour des projets** : une maison de commerce canadienne soumet une offre concurrentielle de biens ou de services nécessaires à l'exécution d'un projet à l'étranger. (i.e. en fournissant du matériel pour un projet de construction ou de l'ameublement pour un hôtel).

Vente à l'étranger

Dans ce type de services à l'exportation, les maisons de commerce agissent comme sociétés de gestion des exportations, consortiums d'exportateurs, coopératives d'exportation et sociétés de commerce.

Les producteurs ayant une capacité excédentaire provisoire rechercheront habituellement l'aide des maisons de commerce pour trouver vite un débouché pour leurs produits. Ces transactions sans récurrence peuvent intéresser les maisons de commerce lorsque celles-ci peuvent facilement trouver un client étranger pour ces produits.

Ce serait par exemple le cas :

- lorsque ces maisons commercialisent déjà des produits similaires;
- lorsque les producteurs canadiens offrent des produits concurrentiels sur les plans de la qualité et du prix;
- lorsque le producteur a une bonne réputation et que les maisons de commerce seraient intéressées à le représenter;
- lorsque les maisons de commerce ont reçu de l'étranger des demandes de produits qu'elles peuvent ne pas avoir encore commercialisés à l'étranger et qu'elles sont intéressées à se lancer dans cette gamme particulière de produits.

En résumé, les maisons de commerce ne donneront suite à ces transactions à court terme que dans la mesure où elles offrent d'éventuels débouchés supplémentaires.

Les maisons de commerce préfèrent se concentrer sur les engagements à long terme avec des producteurs canadiens, puisque la vente à l'étranger constitue un effort assez onéreux. Voilà l'essentiel des services de vente à l'étranger.

Des aspirateurs canadiens pour l'Arabie Saoudite

Nos meilleurs systèmes d'aspirateurs intégrés sont utilisés en Arabie Saoudite depuis 1977 pour nettoyer maisons, hôpitaux et entreprises. D'autres ventes sont imminentes. Pour plus d'un quart de million de dollars de systèmes d'aspirateurs canadiens sont actuellement expédiés en Arabie Saoudite par Overseas Projects Corporation of Canada Limited, une maison de commerce œuvrant à Ottawa.

Dieter Hollweck, président d'Overseas Projects, collabore avec les gens d'affaires saoudiens depuis 1977; il attribue une bonne part du succès de sa société à l'*expérience*.

Le partenaire saoudien pour la vente récente de systèmes d'aspirateurs de Beam Canada est Abdullah Al-Moajil, un membre de l'une des grandes familles commerçantes du pays. M. Al-Moajil consacre à un produit canadien un important effort de lancement qui comprend des affiches dans la rue, des pages publicitaires complètes à insérer dans les principaux quotidiens saoudiens ainsi que des présentations dans les principales expositions sur le bâtiment et l'ameublement tenues au Moyen-Orient.

Source: Communiqué, Overseas Projects Corporation of Canada Limited, 1987

Cette anecdote illustre bien ce qu'est la vente à l'étranger. Un fabricant contacte une maison de commerce non seulement pour « vendre » occasionnellement à l'étranger, mais plutôt pour s'établir en permanence sur des marchés étrangers. Le défi lancé à la maison de commerce est un défi multiforme qui comprend les aspects suivants :

- la recherche, la sélection et l'évaluation de clients potentiels;
- l'identification de leurs besoins et des besoins d'adaptation des produits;
- la familiarisation avec leurs pratiques d'affaires en établissant un climat de confiance et de respect;
- l'élaboration d'une stratégie de pénétration du marché accompagnée d'un appui à la distribution et d'activités de promotion.

Overseas Projects et Beam Canada ont toutes deux profité de leur association. En échange des droits de commercialiser les produits Beam, Overseas Projects a fourni l'expérience, les contacts étrangers, la connaissance du marché et les capitaux de démarrage. Elle a adapté les produits Beam aux besoins du marché

étranger, puis a préparé et mis en œuvre une grande campagne de commercialisation et un bon système de distribution et ce, à un coût minimal pour le fabricant.

Cet arrangement a permis à Beam Canada de réaliser d'importantes ventes à l'étranger tout en maintenant son capital propre intact pour les activités de développement dont elle avait grandement besoin au Canada. Une partie importante des produits de Beam Canada est maintenant vendue à l'étranger par Overseas Projects. Voilà l'une des grandes contributions internationales qu'une maison de commerce peut apporter à un fournisseur canadien.

Achat au Canada

Dans leurs activités de vente à l'étranger, les maisons de commerce répondent à des demandes émanant de producteurs œuvrant au Canada; dans leurs activités d'achat au Canada, elles répondent à des demandes de produits canadiens émanant de clients étrangers. Les maisons d'achat, qui recherchent des produits pour le compte de clients étrangers, et les sociétés de gestion des exportations, qui répondent aux demandes de clients étrangers, offrent toutes deux des services de repérage et d'achat de produits canadiens.

Des brouettes pour la Trinité

Voici une conversation téléphonique entre Naim Moses, un homme d'affaires de la Trinité, et M. E. Kampouris, le président de Béthune Import-Export Limitée, une maison de commerce de Montréal :

Naim, bonjour! Qu'est-ce que je peux faire pour vous aujourd'hui? . . . Vous voulez des brouettes? Depuis quand vous intéressez-vous aux brouettes?

Ce n'est pas pour vous. C'est pour qui? . . . Votre beau-frère. . . C'est un entrepreneur . . . Quelles sortes de brouettes? Donnez-moi un peu plus de détails, je ne connais pas grand-chose aux brouettes . . . Il a obtenu un contrat de construction de routes. Il s'agit donc de brouettes pour utilisation industrielle. Quelles sont les spécifications?

(à suivre)

Vous avez déjà eu une offre du Danemark. Quelle sorte d'offre?
... Capacité : 100 litres ou plus ... ce qui revient à 4 pieds
cubes ou plus. Dimension? 1,5 mm.

Combien de brouettes voulez-vous? ... 400. La livraison?
Immédiate..

Y aura-t-il d'autres commandes? Il en voudra 200 autres en
septembre.

Pourquoi n'en achète-t-il pas 600 maintenant? On pourrait
obtenir un meilleur prix.

Il ne veut pas mettre trop d'argent là-dedans pour le moment
... Oui, mais nous pourrions nous en occuper.

Quel prix les Danois vous demandent? ... 31,00 \$US.

Livré où? Livraison garantie à la Trinité.

Comment vous les payez? Par lettre de crédit.

Quand voulez-vous une réponse? J'essaierai d'avoir les
renseignements demain ou après demain. Ça va? On s'en tient
à ça pour le moment. Merci!

M. Kampouris doit maintenant se charger de trouver un fournisseur
ou d'en contacter un avec lequel il traite déjà, et de s'assurer que
le produit peut être livré rapidement et à des conditions acceptables
à l'acheteur et au fournisseur.

Voilà un exemple de transaction sans récurrence. Mais la transac-
tion pourrait éventuellement mener à d'autres commandes passées
par le même client de la Trinité ou par d'autres acheteurs de la
Trinité ou d'autres pays. Une fois que le négociant a établi de
bonnes relations d'affaires avec un fournisseur canadien, il est
naturellement porté à exploiter ces relations et à les développer au
maximum.

Que l'initiative d'exportation vienne du producteur canadien ou de
l'acheteur étranger, le négociant se trouve à l'intersection de l'offre
et de la demande. Ainsi, la vente à l'étranger et l'achat au Canada
sont les deux côtés de la même médaille transactionnelle. Dans les
deux cas, le négociant sollicite pour des transactions sans récur-
rence cherchera à établir un courant d'échange permanent de pro-
duits et à générer pour le long terme des possibilités de pénétra-
tion et de rentabilité. Il espère que son rôle de facilitateur des

ventes se transformera éventuellement en un rôle de véritable intermédiaire à l'exportation, comme le rôle qu'Overseas Projects a assumé pour ses exportations d'aspirateurs en Arabie Saoudite.

Achats pour des projets

Le Rwanda veut du mobilier de salle d'attente pour un projet de cliniques médicales. Le Honduras recherche du matériel d'exploitation forestière, le Chili des appareils de lutte contre les incendies, un pays arabe du matériel médical pour suivre l'état de santé des nouveau-nés; les Forces aériennes d'un pays d'Amérique du Sud veulent quelque chose qui leur enseignera la réanimation artificielle; une société péruvienne recherche des pièces de rechange pour une unité démodée d'une usine de traitement de pétrole brut; un fournisseur de produits agricoles d'Australie veut des pièces spéciales pour des ramasseuses-botteuses; un pays du Sud-Est asiatique recherche du matériel de voirie pour un important projet de construction.

Tous ces gens aimeraient acheter au Canada, mais ne savent pas comment s'y prendre. Il y a plusieurs façons de procéder, dont l'une consiste à lancer un appel d'offres. Cela peut prendre la forme d'un appel à la concurrence internationale lancé par le biais d'entités comme l'Organisation des Nations Unies ou d'une institution financière internationale (IFI), lancé de gouvernement à gouvernement, par le biais d'une grande multinationale, ou lancé à un niveau plus informel, par un télex envoyé directement à une société pour lui demander un prix.

Certaines maisons de commerce offrent de rechercher et d'acheter des produits aussi variés que ceux que nous venons de mentionner. Une fois les produits repérés, la maison de commerce donnera les prix ex-usine, les coûts de transport intérieur et les frais d'emballage pour exportation, s'il y a lieu, afin d'obtenir un prix FOB au port. Elle évaluera ensuite les frais d'expédition par voie aérienne ou océanique, les documents requis ainsi que tous les autres coûts comme les frais d'attestation consulaire et d'assurance à payer pour livrer les produits CAF au port de destination.

C'est là la pratique normalement suivie, que la requête soit une simple demande de prix qu'un distributeur panaméen de fluides obturants a transmise par télécopieur ou par télex, ou qu'il s'agisse d'appels d'offres intergouvernementaux complexes pour le compte d'IFI ou de l'ONU. L'obtention du prix, l'établissement de tous les coûts de débarquement des marchandises au port de destination et l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur constituent un service complet que la maison de commerce fournit à l'acheteur étranger.

Un important lien de la chaîne que constitue un service complet d'achat est la relation que la maison de commerce entretient avec les fabricants fournisseurs. Ce sont eux qui fabriquent les biens que la maison de commerce rassemble pour une soumission donnée. Une maison de commerce est utilisée au mieux lorsqu'il y a un certain nombre de produits divers à rassembler, ou lorsque le fabricant est inexpérimenté et qu'il craint les appels d'offres internationaux et leurs procédures, ou lorsqu'un article est extrêmement difficile à trouver, comme des pièces de rechange pour du matériel périmé quand le fabricant original n'est plus en opération. De façon habituelle, c'est la maison de commerce qui reçoit la soumission et qui établit le contact avec un ou plusieurs fabricants d'un produit demandé dans l'appel d'offres, en vue de trouver des produits qui répondent aux spécifications données.

Pourquoi un fabricant se soucierait-il de donner un prix à une maison de commerce qui a reçu un appel d'offres? Premièrement, le fabricant ne saurait probablement rien de l'appel d'offres, surtout si ses produits ne formaient qu'une partie d'une plus grande liste d'articles à acheter. Deuxièmement, la maison de commerce a déjà évalué les chances de succès. Pour donner suite à un appel d'offres, la maison de commerce doit pouvoir « jauger » la possibilité de décrocher le contrat, qu'il s'agisse d'un appel à la concurrence internationale (ce qui veut dire soumissionner contre des producteurs japonais, allemands ou autres), d'un « contrat d'aide liée » dans lequel les produits ne peuvent être achetés que de soumissionnaires canadiens, ou d'une invitation transmise par un acheteur privé. La maison de commerce ne perdra pas son temps sur des soumissions qui n'ont pas de chance de réussir ou sur des soumissions qui ne seraient pas concurrentielles; sa survie exige qu'elle remporte un pourcentage raisonnable des contrats qu'elle soumissionne.

Ainsi, lorsqu'une maison de commerce contacte une entreprise qui pourrait devenir un fournisseur, l'entreprise peut faire plusieurs choses pour faciliter l'adjudication du contrat, plutôt que de se contenter de donner ses prix. J. Rigby, vice-président de Rigby Trade Limited, souligne les points suivants :

1. **Prenez la maison de commerce sérieusement!** Il ne serait pas très honnête d'accepter les spécifications, puis de ne rien faire ou d'attendre la veille de l'échéance prévue pour la remise des soumissions et de décider alors de soumissionner.
2. **Donnez vite vos prix!** Le temps est toujours un élément essentiel. Les appels d'offres ne nous permettent jamais de bien prendre notre temps.

-
3. **Donnez des prix complets et nets!** Donnez le meilleur prix que vous pouvez offrir après déduction de la taxe de vente fédérale, de la taxe de vente provinciale et de tous les droits et taxes, sans oublier le prix ex-usine par unité, toute remise sur quantité, les frais d'emballage pour l'exportation (le cas échéant) et les coûts de livraison au port ou au point de regroupement des marchandises. L'offre soumise doit également englober les poids et dimensions estimatifs des marchandises emballées, les dates de livraison prévues et des prix valables.
 4. **Présentez une soumission étoffée d'illustrations.** Envoyez avec votre soumission au moins trois séries de brochures et de documents de promotion. Quel acheteur n'aimerait pas voir ce qu'il achète?
 5. **Donnez toute information pertinente** concernant les produits — par exemple, les garanties, les pièces de rechange, les éléments consommables, l'installation, la maintenance, etc. Ces extra peuvent être offerts comme options, mais ils ont pour effet de présenter un ensemble complet et de montrer que la maison de commerce et le fournisseur s'intéressent vraiment à leur produit et au service à fournir à l'acheteur.

Lorsque la maison de commerce a obtenu toute cette information, elle peut présenter la meilleure soumission possible. Lorsqu'elle se verra adjudger le contrat, la maison de commerce surveillera les livraisons, prendra les dispositions pour l'expédition et s'assurera du respect des conditions du contrat d'achat. C'est au fabricant qu'il appartient de fournir le produit à temps. Dans nombre de cas, par exemple, Rigby Trade achète des produits pour exportation; dans ces cas, la société assumera toutes les fonctions d'exportation une fois que les marchandises auront quitté l'usine.

L'appel à la concurrence internationale par le biais d'une maison de commerce facilite beaucoup les choses!

Les maisons de commerce jouent un rôle de premier plan sur les marchés d'outre-mer

Leur contribution représente une part importante des exportations canadiennes :

78 %	Japon
65 %	Amérique du Sud
47 %	Afrique
37 %	Moyen-Orient
37 %	Océanie
34 %	Communauté économique européenne

Elles jouent également un rôle considérable dans certaines exportations de marchandises :

32 %	Denrées, aliments pour animaux, boissons et tabacs
22 %	Matières brutes non comestibles
16 %	Demi-produits non comestibles

Tiré de : *Promotion des exportations canadiennes : l'option des maisons de commerce.*

D'où vient le bénéfice de la maison de commerce?

Qu'il s'agisse d'une commission, d'un taux fixe ou d'un bénéfice direct sur les ventes, le tarif à payer à une maison de commerce sera fonction des facteurs suivants :

- le coût des services fournis;
- les risques encourus; et
- la nature du marché.

La nature du marché joue un rôle primordial dans le fonctionnement des maisons de commerce, car elles exercent une fonction d'intermédiaire entre l'offre et la demande. Lorsque la demande dépasse l'offre et selon le niveau de concurrence du marché, les maisons de commerce (et les fabricants) peuvent viser un bénéfice plus élevé. Inversement, lorsque le marché est difficile, les maisons de commerce et les fabricants devront accepter une diminution de leur commission et de leur marge bénéficiaire pour soutenir la concurrence. Les commissions et les marges bénéficiaires des maisons de commerce varient entre une fraction de un pour cent pour les denrées et de 15 à 18 % dans le cas des produits finis, parfois même plus. Il faut néanmoins souligner que ces tarifs couvrent une partie ou parfois l'ensemble des services et des risques déjà mentionnés. En effet, la maison de commerce assume souvent les frais découlant du délai entre le paiement qu'elle effectue au fabricant et la réception du paiement du client étranger.

La détermination du prix à l'exportation exige une adaptation à la situation du marché ainsi qu'une coopération entre le fabricant et la maison de commerce. Les deux parties devront peut-être accepter des concessions pour demeurer concurrentielles et exploiter un marché favorable.

Quand faire appel aux maisons de commerce?

Du point de vue de l'exportation, il y a trois grandes catégories de fabricants et de producteurs. Il s'agit de ceux qui se lancent pour la première fois dans l'exportation, de ceux qui exportent déjà mais qui désirent diversifier leurs marchés extérieurs, et enfin des exportateurs établis qui veulent poursuivre leur expansion sur les marchés internationaux.

Premières tentatives d'exportation

Les fabricants et les producteurs peuvent découvrir des possibilités commerciales aux États-Unis ou ailleurs à l'étranger. Dans le cas du marché américain, les maisons de commerce canadiennes peuvent jouer un rôle utile à l'occasion, mais la plupart des fabricants choisissent d'aborder ce marché directement, car il est d'accès facile et ses pratiques commerciales sont très voisines de celles du Canada. Pour ce qui est des autres marchés, en particulier ceux des pays socialistes ou moins développés, plus difficiles à percer à cause des obstacles culturels et administratifs, les maisons de commerce représentent une façon très rentable de tenter de s'y imposer. Il faut comparer les frais de services d'une

maison de commerce à ce qu'il en coûterait à l'entreprise de mettre sur pied une structure de commercialisation internationale et d'établir sa clientèle.

C'est pourquoi les maisons de commerce contribuent davantage à l'exportation canadienne pour les destinations autres que les États-Unis. La plupart des fabricants et des producteurs n'ont pas les ressources nécessaires pour s'imposer avec succès sur ces marchés. Par contre, les maisons de commerce ont établi des réseaux de contacts sur ces marchés, de sorte que leurs frais de fonctionnement peuvent s'étaler sur un éventail de produits beaucoup plus large que celui de n'importe quel fabricant individuel.

La diversification des marchés d'exportation

Les fabricants ou les producteurs déjà bien implantés dans un marché donné (habituellement au Canada et aux États-Unis) peuvent décider de se lancer à l'attaque d'autres débouchés. Même lorsque ces entreprises ont les ressources nécessaires pour y arriver et la capacité financière pour absorber les frais de développement de ces nouveaux marchés, elles auraient parfois avantage à confier à une maison de commerce le mandat de sonder certains d'entre eux à des frais moindres.

L'exportateur bien établi

Les petites entreprises ne sont pas les seules à pouvoir recourir aux services d'une maison de commerce. Les plus grandes entreprises peuvent également y trouver avantage dans certains cas. Les exportateurs bien établis peuvent estimer plus rentable de concentrer leurs propres ressources sur l'expansion des marchés importants, en confiant aux services des maisons de commerce les marchés de moindre envergure. Les coûts inhérents au développement des compétences nécessaires à l'intérieur même d'une entreprise pour parvenir à s'imposer sur un marché déterminé peuvent s'avérer trop onéreux même pour un exportateur important, alors qu'une maison de commerce œuvrant déjà depuis plusieurs années sur ce marché possède déjà toutes les compétences nécessaires.

Comment trouver une maison de commerce?

Les maisons de commerce ont constitué au Canada le Conseil des maisons de commerce canadiennes, sous l'égide de l'Association canadienne d'exportation, et au Québec l'on retrouve l'AMCEQ,

l'Association des maisons de commerce extérieur du Québec. Ces deux organismes peuvent fournir sur demande une liste de leurs membres. Le ministère de l'Expansion industrielle régionale (MEIR) publie périodiquement un répertoire des maisons de commerce canadiennes qui, en plus de décrire en détail les spécialités de chacune, comporte des index très commodes regroupant les maisons par province, par produits de spécialité et par pays desservis (pour plus de détails, consulter la section « Bibliographie et adresses utiles » à la fin de la brochure).

On peut également obtenir des renseignements plus détaillés sur les maisons de commerce en communiquant avec la Section des maisons de commerce et de la compensation, Direction du financement des exportations, des projets d'équipement et des maisons de commerce du ministère des Affaires extérieures, à Ottawa, ou en communiquant avec un bureau régional du ministère de l'Expansion industrielle régionale.

On a recensé 300 maisons de commerce au Canada

Colombie-Britannique	45
Ontario	136
Québec	75
Autres provinces	44
Total 300	

La plupart sont de modeste envergure

Moins de 25 millions de dollars de vente à l'exportation par an	254
Entre 25 et 100 millions par an	18
Plus de 100 millions par an	28
Total 300	

Tiré de : *Promotion des exportations canadiennes : l'option des maisons de commerce*

Sélection d'une maison de commerce

La relation entre un fabricant et une maison de commerce est une forme d'association en ce sens qu'ils participent à une transaction qui devrait, si tout se déroule bien, aboutir à des avantages mutuels pour les deux partenaires. Le succès d'une telle entreprise repose sur la confiance réciproque et le choix du bon partenaire.

Pour que l'association réussisse, il faut qu'il ne subsiste aucune méprise quant aux attentes et aux aptitudes respectives des deux parties. La confiance nécessaire pour une association profitable ne peut s'établir que lorsque chacun des partenaires est en mesure de prouver à l'autre son sérieux et son honnêteté dans le domaine des affaires.

Pour créer ce climat d'entente, il est recommandé de suivre les étapes suivantes dans la sélection d'une maison de commerce.

1. Le fabricant doit définir précisément ses objectifs et ses besoins. Plus particulièrement, il doit déterminer l'intensité prévue de ses activités d'exportation, c'est-à-dire la proportion de sa production qu'il désire consacrer *de façon régulière* à l'exportation (des exportations occasionnelles ne suffisent pas à susciter un appui dynamique de la part d'une maison de commerce). Le fabricant doit également décider s'il a l'intention de s'acquitter lui-même de certaines des tâches définies plus haut. Ainsi, le producteur aurait peut-être avantage à découvrir lui-même les marchés étrangers qui semblent les plus prometteurs pour ses produits. C'est une tâche dont peuvent s'acquitter toutes les maisons de commerce, mais elles auront probablement tendance à s'attarder sur les marchés où elles sont déjà bien établies. Ces derniers ne seront pas nécessairement les plus attrayants pour le fabricant.
2. De nombreux critères influencent le choix d'une maison de commerce et plusieurs d'entre eux reposent sur l'importance de *l'étendue et de la connaissance des marchés* ainsi que *le type de services* recherché. Il est particulièrement important pour le fabricant de bien définir la nature et le degré de *connaissance de son produit* qu'il exige d'une maison de commerce. Il s'agit souvent d'un critère déterminant, car il y aura un nombre limité de maisons de commerce possédant déjà les compétences nécessaires ou la capacité de les acquérir rapidement. Cela ne signifie toutefois pas qu'une maison de commerce ayant un degré de connaissance élevé du produit pourra se passer de la participation du fabricant représenté au cours des transactions avec des tiers. Personne ne connaît aussi

bien le produit et son destinataire que le fabricant. La maison de commerce doit ainsi pouvoir compter sur le soutien technique du fabricant pour mettre au point une présentation efficace.

Ces considérations nous entraînent inévitablement à discuter de la pertinence de facteurs comme *la taille et l'expérience en exportation* de la maison de commerce.

La taille de l'entreprise ne devrait pas constituer à elle seule un critère de sélection. Une maison de commerce de grande envergure peut offrir des compétences plus poussées et représenter un éventail plus large de produits, avec des services plus variés, mais un petit fabricant pourra probablement traiter plus facilement avec une maison de commerce de moindre envergure, aux services plus personnels et mieux adaptés à ses besoins.

L'expérience acquise sur les marchés d'exportation est un critère beaucoup plus important. Même s'il est un secteur d'activité très complexe, le commerce international peut être très facile à aborder. Néanmoins, très peu d'entreprises survivent aux premières années d'exploitation et une maison de commerce qui est en activité depuis un certain temps a fait preuve de sa compétence et constitue donc un choix intéressant.

Ces critères, la connaissance du marché et du produit, les services offerts, la taille et l'expérience, sont relativement objectifs et faciles à évaluer, mais il faut également tenir compte de deux autres aspects plus subjectifs, soit la réputation et la motivation.

L'importance de la réputation doit être soulignée. On constate parfois avec surprise que des fabricants retiennent les services d'une maison de commerce sans même prendre les précautions qu'ils appliquent au choix d'un représentant sur le marché intérieur. En plus de mal connaître l'exportation, ces fabricants accordent une confiance aveugle à une maison de commerce dont ils ne connaissent pas la réputation. Ce genre de situation ne sert les intérêts de personne, ni du fabricant, ni de la maison de commerce, ni du client étranger.

La motivation, de son côté, n'est pas un critère que l'on peut vérifier auprès de tiers. Chaque fabricant doit juger pour lui-même si une maison de commerce manifeste un intérêt marqué à le représenter, avec l'intention d'investir le temps, l'énergie et les fonds nécessaires pour stimuler la vente du produit à l'étranger. La façon la plus simple d'évaluer la motivation est de discuter directement avec le directeur de la maison

de commerce ou le responsable de la commercialisation de votre produit. La motivation se mesure d'après les questions que le directeur ou le responsable posent, leurs éventuelles visites à l'usine, leurs réponses aux demandes du fabricant, etc. On peut s'attendre à ce que la motivation soit proportionnelle à la qualité des relations personnelles entre le fabricant et le responsable de la maison de commerce; la bonne entente permet souvent de bâtir une relation commerciale profitable. La motivation et l'enthousiasme de la maison de commerce reflètent l'attitude du fabricant et la qualité de leur relation de travail.

3. Les critères mentionnés ci-haut permettent de dresser une liste des maisons de commerce qui semblent répondre aux besoins du fabricant, à partir des répertoires du MEIR, du Conseil des maisons de commerce canadiennes ou de l'AMCEQ, au Québec.

Les maisons de commerce accréditées par le Conseil des maisons de commerce canadiennes sont fortement recommandées car, pour en faire partie, elles doivent faire preuve d'une réputation éprouvée. Il ne s'agit cependant que d'un premier pas et les fabricants auraient tout intérêt à consulter d'autres sources d'information, comme des services d'information financières, Dun and Bradstreet par exemple, des fournisseurs actuels et précédents et l'institution bancaire de la maison de commerce. Ces renseignements plus poussés faciliteront le choix final, tout en donnant au fabricant une meilleure idée des activités de la maison de commerce. De plus, le fabricant aura ainsi plus confiance dans la maison de commerce qu'il aura choisie et il pourra mieux définir ses objectifs et planifier sa stratégie.

Établir une bonne association avec une maison de commerce

Encore une fois, cette association entre la maison de commerce et le fabricant ne sera efficace que si les deux parties se rappellent qu'elle se veut une entreprise mutuellement avantageuse, et qu'elles doivent y consacrer leurs meilleurs efforts. Une fois que cet esprit de coopération a été établi et que les objectifs, les stratégies ainsi que les droits et obligations de chaque partie ont été clarifiés, alors, et alors seulement, devra-t-on mettre tout cela sur papier.

Selon Jack Martell, président de Martell Exporting Ltd., le négociant et le fabricant devront s'entendre clairement sur les grands points suivants avant de s'engager dans quelque transaction que ce soit.

Produits à commercialiser

Les fabricants vendent habituellement plusieurs gammes de produits. Il faut décider quelles gammes et quels produits de chaque gamme seront exportés en premier, et lesquels le seront plus tard. Pour l'entreprise, cela dépendra de sa capacité d'exportation et de la compétitivité internationale de chaque produit. Le négociant doit se laisser guider par la connaissance de son produit, par la gamme de produits dont il s'occupe et par sa perception de la demande de ce produit sur les marchés extérieurs. Les décisions dans ce domaine devraient donc être prises conjointement par les producteurs et les négociants.

Connaissance des produits

Un fabricant s'attendra à ce que son personnel local de marketing et de vente connaisse parfaitement bien ses produits. Autrement, il aurait raison de craindre que ce ne soient de mauvais vendeurs. Il n'y a pas de raison que le fabricant attende moins de sa maison de commerce. Une maison de commerce est après tout son outil de commercialisation à l'étranger. Un bon négociant tentera donc de bien se familiariser avec les produits qu'il représente, y compris ses spécifications et le procédé de production. Cette connaissance impressionnera les acheteurs potentiels et sera utile lorsqu'on discutera d'adaptations du produit aux marchés étrangers.

Territoires

Avant d'exporter, les fabricants devraient chercher quels marchés offrent le meilleur potentiel et contacter des maisons de commerce qui connaissent bien ces marchés, qui ont une compétence adéquate pour ce type de produit et qui s'y intéressent. Lorsqu'une maison de commerce a été choisie, il faudrait en venir à une forme quelconque d'accord concernant les marchés cibles. Il y a deux grandes raisons pour ne pas accorder d'exclusivités de distribution à des maisons de commerce. Premièrement, la plupart de ces maisons sont assez spécialisées et n'ont pas la même connaissance de tous les marchés. Deuxièmement, il se peut que les fabricants agissent déjà comme exportateurs indépendants sur certains marchés ou qu'ils prévoient le faire à l'avenir.

Les fabricants négligent souvent le dernier point comme source potentielle de conflit dans leurs relations avec les négociants. Tout en concédant que les fabricants peuvent éventuellement décider d'exporter de leur propre chef, les négociants croient qu'il est préférable d'attendre un rendement raisonnable des énormes efforts requis pour pénétrer des marchés étrangers. Lorsque les négociants soupçonnent que, une fois le marché développé, le fabricant refusera de leur donner la possibilité de récolter les fruits de leurs efforts pendant une période de temps raisonnable, il y a des chances que leur engagement envers les intérêts du fabricant se limite également à des gains réalisés à court terme. Cela affaiblirait les possibilités d'établir le type d'association requis pour réussir à l'étranger.

Répétons que les maisons de commerce peuvent être utilisées pour une partie seulement des exportations. Même les grands fabricants exportateurs recourent occasionnellement aux maisons de commerce parce qu'ils comprennent qu'ils ne peuvent couvrir adéquatement tous les marchés potentiels.

Mentionnons à titre d'exemple l'association établie entre Overseas Projects et Beam. La société Beam a déjà de nombreuses activités d'exportation, mais elle a décidé qu'Overseas Projects pouvait faire du meilleur travail en Arabie Saoudite. Et, sur une période de dix ans, Overseas a effectivement gagné pour Beam une bonne position de vendeur sur un marché difficile et ce, pour une fraction seulement du coût que le fabricant aurait dû payer en agissant de lui-même.

Promotion

La commercialisation des exportations déborde la vente à l'étranger. La plupart des acheteurs étrangers s'attendent à un appui à la commercialisation qui déborde la fourniture d'échantillons et de documents de base comme des brochures et des dépliants, et qui englobe la publicité et la participation à des foires commerciales. Les maisons de commerce voudront savoir quelles ressources le fabricant est disposé à contribuer pour la promotion de ses produits à l'étranger. Pour revenir à l'exemple de l'association Beam-Overseas, une campagne de publicité est actuellement conçue pour Beam en Arabie Saoudite. La partie canadienne devra fournir une contribution financière, qui sera assurée par Overseas seule ou conjointement avec Beam. Overseas voudra également savoir si Beam a préparé du matériel publicitaire qui pourrait servir en Arabie Saoudite.

Contrat

Un contrat est tout aussi nécessaire pour le commerce extérieur qu'il l'est dans le commerce intérieur. Il ne faudrait pas le considérer uniquement comme un moyen de protection légale, mais également comme un moyen de favoriser la meilleure compréhension possible entre les deux parties. Enfin, le fabricant ou la maison de commerce se souviendra qu'un contrat qui tente de tirer toutes les concessions possibles de l'autre partie n'est pas une réalisation, mais plutôt un signe certain que l'entente ne fonctionnera jamais. De fait, un contrat ne portera fruit que dans la mesure où il prévoit des modalités qui avantageront également toutes les parties contractantes.

Le prix, gage du succès à l'étranger

Comme nous l'avons mentionné, le négociant se trouve à l'intersection de la demande et de l'offre. Son rôle est de servir d'intermédiaire pour les questions qui concernent non seulement les spécifications du produit, mais également son prix. En ce qui concerne les prix, il est en mesure de négocier avec le vendeur et l'acheteur. Il lui faudra probablement amener l'acheteur étranger à accepter un prix plus élevé ou le vendeur à accepter un prix moins élevé, ou à convaincre les deux d'en venir à un compromis lorsque leurs positions respectives sont trop éloignées. Il faudra peut-être aussi négocier de meilleures modalités pour les coûts de fret, de manutention, d'assurance et de financement.

Achat au Canada

Pour donner un exemple de l'activité d'achat au Canada, revenons au cas des exportations de brouettes à la Trinité. M. Kampouris a trouvé un fournisseur canadien qui offre de livrer à temps un produit répondant aux spécifications exigées et ce, au prix de 41,72 \$CAN ex-usine — après voir déduit les remises sur quantité et pour paiement au comptant, ainsi que la taxe fédérale qui ne s'applique pas à l'exportation.

À la Trinité, M. Naim a déjà une offre des Danois à 31,00 \$US (i.e. 43,09 \$CAN), CAF Port of Spain. M. Kampouris essaie d'abord d'obtenir que M. Naim accepte un prix plus élevé. La réponse est NON! M. Naim n'est toujours pas impressionné par la qualité supérieure des brouettes canadiennes; même si ces brouettes étaient les meilleures au monde, il préférerait toujours avoir ses

600 brouettes à 31,00 \$US — ou pour encore moins cher. Dans ce cas particulier, le négociant peut ou bien tenter de satisfaire les conditions de l'acheteur, ou laisser tomber la transaction. M. Kampouris décide de poursuivre la transaction.

Établissement des coûts à l'exportation

À ce point, M. Kampouris calcule le prix CAF en fonction de l'offre du fabricant et des coûts directs d'exportation en cause. Les résultats (par brouette) de ses calculs sont donnés ci-après :

	Prix ex-usine net FOB (offre du fabricant) -----	41,72 \$	
+	Coûts directs d'exportation (CDE)		
	Transport intérieur	0,37	
	Manutention]-----]-----]-----]-----]-----]-----	
	Entreposage		
	Marquage		
	Préparation et livraison des conteneurs		4,67
	Droits de quai		
	Transport à l'étranger		
	Intérêt	1,30	
	Frais bancaires	0,12	
	Assurance	0,30	
	CDE totaux -----	<u>6,76</u>	
=	Total, CAF avant bénéfice -----	48,48	
+	Bénéfice attendu -----	<u>3,39</u>	
=	Total CAF, y compris le bénéfice attendu -----	51,87 \$CAN	

M. Kampouris est confronté à une importante différence entre le prix demandé (43,09 \$) et le prix offert (51,87 \$). Il lui faudra d'abord chercher comment il pourrait épargner sur les coûts directs d'exportation et décider de combien il peut réduire le bénéfice attendu.

En trouvant un mode de transport moins cher et de meilleures modalités de crédit, il réussit à réduire de 1,10 \$ ses coûts directs à l'exportation (CDE). Parce que la transaction l'intéresse, il accepte aussi de réduire son bénéfice attendu à 2,50 \$ la brouette. Ainsi, il peut réduire le prix CAF de 3,60 \$ pour le ramener à 48,27 \$. Il y a encore bien du chemin à faire! Quest-ce que le fabricant accepte de faire?

Avec des coûts directs à l'exportation de 5,36 \$ et un bénéfice ramené à 2,50 \$, M. Kampouris se dit que, s'il veut répondre aux prix CAF demandés de 43,09 \$, il doit amener le fabricant à accepter une offre FOB ex-usine pas plus élevée que :

Prix CAF, comprenant le bénéfice.....	43,09 \$
– Nouveau bénéfice attendu.....	– 2,50
= Prix CAF, avant bénéfice.....	40,59
– CDE révisés.....	– 5,66
= Prix FOB maximal, ex-usine.....	34,93 \$

Le fabricant avait d'abord offert 41,72 \$. Il y a un écart de 6,79 \$! M. Kampouris se prépare à une dure négociation. Il doit tenter d'obtenir un prix FOB ne dépassant pas 34,93 \$, mais préférerait un chiffre variant autour de 34,00 \$ qui ne grugerait pas autant son bénéfice. Il décide de commencer la négociation à 32,00 \$.

Établissement des coûts du fabricant

Le fabricant répond d'abord à M. Kampouris par un « non » sans équivoque. Il n'a jamais exporté, et n'a certainement jamais vendu ses brouettes où que ce soit pour moins de 41,00 \$. D'autre part, il est tenté par l'idée d'exporter, et il a les matériaux ainsi qu'une certaine capacité de production saisonnière inutilisée. Malgré la fermeté de son premier « non », il accepte de voir ce qu'il peut faire pour réduire son prix. Il consulte son comptable pour vérifier le coût direct des brouettes. Voici un sommaire de l'état préparé par le comptable :

Coût de production d'une brouette

Matières et main-d'œuvre	20,52 \$
+ Frais généraux	4,20
+ Coûts de commercialisation (Ventes, publicité, etc.)	3,82
+ Administration	7,73
= Coûts totaux	36,27
+ Bénéfice moyen sur les ventes nationales	5,45
= Prix de vente de base, ex-usine, après déduction des remises et de la taxe fédérale	41,72 \$

Le comptable fait plusieurs observations. Premièrement, les frais de commercialisation (3,82 \$) ne s'appliquent pas aux ventes extérieures, mais seulement aux ventes intérieures, et pourraient ainsi être soustraits de la formule utilisée pour calculer les coûts à l'exportation. Deuxièmement, puisque l'usine fonctionne actuellement à 20 p. 100 en deçà de sa capacité de production, les frais généraux (4,20 \$) sont véritablement des coûts irrécupérables, c'est-à-dire des coûts déjà subis, que la commande d'exportation soit acceptée ou non. Troisièmement, la transaction n'entraîne à peu près aucun coût administratif, puisque la maison de commerce ramassera le produit à l'usine, qu'elle le paiera comptant et qu'elle s'occupera ensuite de son exportation. De plus, le comptable mentionne que, à l'instar des frais généraux, les coûts d'administration (7,73 \$) sont des coûts irrécupérables et qu'ils sont déjà absorbés par les ventes intérieures.

En maintenant la marge bénéficiaire moyenne, il conclut donc que les brouettes pourraient être vendues à la maison de commerce à un prix aussi bas que :

Coût du matériel	20,52 \$
+ Bénéfice	+ 5,45
= Prix FOB minimal, ex-usine pour exportation	25,97 \$

Le président de l'entreprise de fabrication n'est pas entièrement convaincu. Il est en principe opposé à l'idée de vendre à un prix si bas, et il mentionne qu'il ne serait pas sage de créer un précédent en « subventionnant des exportations à même les opérations au pays ». Cependant, il croit toujours qu'il serait intéressant d'exporter, et l'offre de la maison de commerce est vraiment tentante. Celle-ci s'occupe de tout et lui verse tout de suite 3 000 dollars. Il décide de poursuivre les négociations.

M. Kampouris demande 32,00 \$, de sorte qu'il commence à 36,00 \$, sachant qu'il peut descendre bien en deçà de ce prix. S'ensuivent quelques rondes d'offres et de contre-propositions finales, assorties de part et d'autre de remarques sur la difficulté qu'il y a

aujourd'hui à faire de l'argent. Mais les deux parties s'entendent finalement sur un prix FOB ex-usine de 34,33 \$, et M. Kampouris réussit à obtenir pour quelque 200 \$ en pièces de rechange, inclus sans frais.

L'entente s'avère fort lucrative pour les deux parties. À un prix FOB ex-usine de 34,33 \$, la maison de commerce reçoit 3,10 \$ (43,09 \$ [prix à l'arrivée à Port of Spain] moins 5,66 \$ [CDE] moins 34,33 \$) par brouette, ce qui est assez près du bénéfice attendu qu'il avait initialement fixé à 3,39 \$. Le fabricant fait sa marge bénéficiaire moyenne habituelle de 5,45 \$, tout en se gagnant une contribution de 8,36 \$ (34,33 \$ – 25,97 \$) à ses frais généraux (frais de fabrication, coûts d'administration et de marketing). Cette transaction a prouvé que ses craintes n'étaient pas justifiées : ce sont les exportations qui subventionnent les activités internes, plutôt que l'inverse.

L'importateur obtient le même prix que celui de ses fournisseurs danois. Il réalise aussi des économies en n'ayant pas à payer d'intérêts ou de frais de lettre de crédit (puisque la maison de commerce n'en exigeait pas). Les pièces sont englobées gratuitement dans la transaction et, autre avantage intangible, Naim achète de son ami Kampouris en qui il a confiance et qui sera là pour régler tous les problèmes qui pourront se présenter.

Si l'exemple ci-dessus concerne l'établissement d'un prix dans une situation où un client étranger veut acheter au Canada, les facteurs considérés s'appliquent également à une situation où un fabricant canadien veut vendre à l'étranger. Ce cas permet de faire certaines observations qui peuvent être généralisées à l'ensemble du processus d'établissement du prix à l'exportation.

Premièrement, à titre d'intermédiaire à l'exportation, la maison de commerce joue un rôle clé en établissant un lien entre l'offre et la demande, et en obtenant les meilleures conditions d'exportation possibles, surtout en ce qui concerne les frais de transport et les coûts financiers.

Deuxièmement, le fabricant devrait surveiller étroitement l'établissement des prix à l'exportation. Il ne devrait pas englober des facteurs comme les coûts de commercialisation internes non applicables, et il devrait examiner scrupuleusement l'applicabilité des frais généraux liés à la fabrication et à l'administration.

Troisièmement, les négociations entre fabricants et négociants doivent être tout à fait franches. Les deux parties auront véritablement intérêt à ouvrir tous grands leurs livres lorsqu'il s'agira d'établir les prix et conditions pour décrocher des contrats à l'étranger.

Cette approche des négociations ne peut se fonder que sur la confiance mutuelle. C'est là l'élément essentiel de l'établissement, entre négociants et fabricants, d'associations qui permettront de sortir vainqueurs de l'intense lutte à la concurrence qui se livre sur les marchés extérieurs.

Bibliographie et adresses utiles : maisons de commerce canadiennes

Publications:

Promotion des exportations canadiennes : l'option des maisons de commerce, ministère des Affaires extérieures, Ottawa, 1984.

Répertoire des sociétés canadiennes de commerce extérieur, ministère de l'Expansion industrielle régionale, Ottawa, annuelle.

Les maisons de commerce : Adaptation à la globalisation des marchés et à la compensation, *Compte rendu de séminaire*, ministère des Affaires extérieures, Ottawa, juin 1986.

Ces publications sont disponibles en communiquant avec les organismes suivants ou avec le bureau régional du ministère de l'Expansion industrielle régionale.

Sources de renseignements supplémentaires sur les maisons de commerce :

Association des maisons de commerce extérieur du Québec (AMCEQ)
666 ouest, rue Sherbrooke, pièce 204-B
Montréal (Québec) H3A 1E7
Tél. : (514) 286-1042
Télex : 05-24835

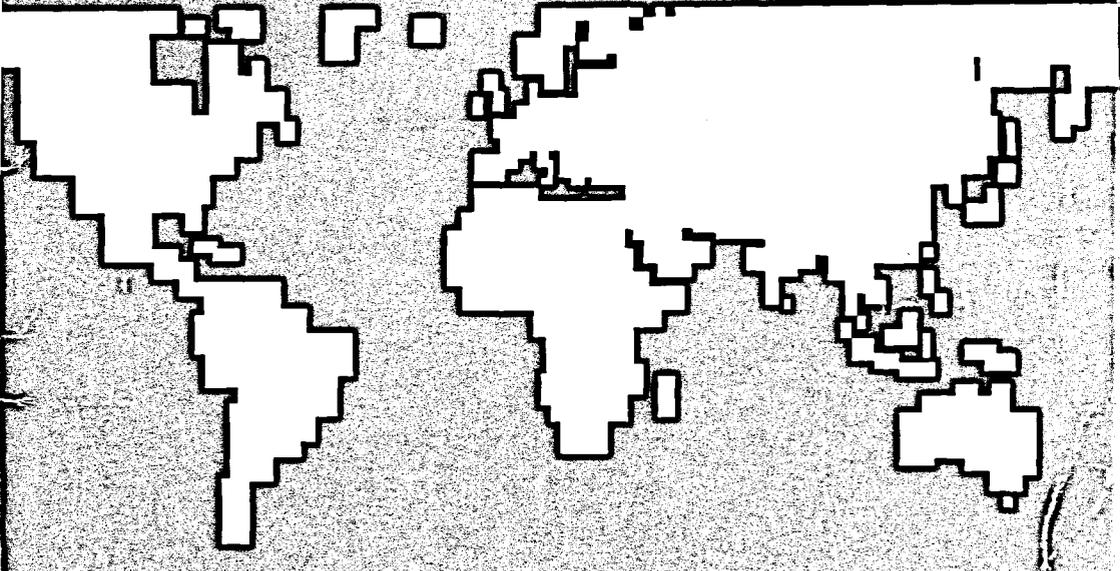
Conseil des maisons de commerce canadiennes
99, rue Bank, pièce 250
Ottawa (Ontario) K1P 6B9
Tél. : (613) 238-8888
Télex : 053-4888

Direction des industries de service
Ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Tél. : (613) 954-2996
Télex : 053-4123
Télécopieur : (613) 954-1894

Section des maisons de commerce et de la compensation
Ministère des Affaires extérieures
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2
Tél. : (613) 995-7576
Télex : 053-3745
Télécopieur : (613) 996-9103

stor
CA1
EA
88E81
EXF

Export Markets: The Trading House Connection



**External Affairs
Canada**

**Affaires extérieures
Canada**

Canada

.b 220 4277 (E)
.b 220 4848 (F)

Export Markets: The Trading House Connection



43-250-392 / 43-250-366

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

APR 9 1992
AVR 9 1992

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

Contents

Foreword	1
Introduction	2
Trading Houses ... What Are They?	3
Trading Houses ... How Do They Operate?	4
Supply Marketing	5
Demand Sourcing	7
Project Procurement	8
Trading Houses ... How Do They Make a Profit?	11
When Should Trading Houses Be Used?	12
Starting to Export	12
Diversifying Export Markets	13
Becoming a Mature Exporter	13
Locating Trading Houses	13
Selecting Trading Houses	14
Building an Effective Partnership with a Trading Company	17
Product Coverage	17
Product Knowledge	17
Territories	18
Promotion	19
Contract	19
Pricing for Export Success	19
Demand Pricing	19
Export Costing	20
Manufacturer Costing	21
Useful References and Addresses for Information on Canadian Trading Houses	24

Foreword

Trading houses have received much recent attention with the release of the Trading House Task Force report, *Promoting Canadian Exports: The Trading House Option* and the formation of the Council of Canadian Trading Houses. Prior to the publication of the Task Force report, little was known in Canada about their role and function. That document, however, brought to light the significant role trading houses play in bringing the products and services of Canadian companies, particularly those of small-to-medium size, to foreign markets.

In its deliberations, the Task Force also identified areas where improvement could be made to the operating environment in Canada for trading houses. One such area was to make Canadian manufacturers and processors more aware of the services trading houses can provide, how they operate and how to select and work with trading houses. *Export Markets: The Trading House Connection* has been published with this objective in mind.

I would like to thank the trading houses that contributed in the preparation of this publication and hope that it will provide practical assistance and guidance to Canadian companies seeking to start or increase their exports through trading houses.

John C. Crosbie
Minister for International Trade

Introduction

The trading house sector's contribution to Canadian trade is substantial. In 1983 the export transactions of trading houses represented more than 13 per cent of total Canadian exports and more importantly 40 per cent of Canadian non-U.S. exports. Yet many manufacturing firms — both small and large — are still unaware of what trading houses can do for them. This brochure is intended to show that a judicious use of the services offered by these firms can expand sales abroad significantly.

Trading Houses...What Are They?

The trading house concept applies to a wide variety of companies with one thing in common: they serve as commercial intermediaries between Canadian-based producers and foreign-based purchasers or consumers of goods and services.

As intermediaries, they fall into two broad categories. Some act on their own account as merchants, actually buying and selling for profit and therefore taking title of the goods sold. Others act as agents on behalf of a third party, and do not take title to the goods handled but merely receive a commission or flat fee (or both) for services rendered.

Of course, in real life things seldom turn out to be quite so simple, and the line between the two categories often tends to blur. Many of Canada's trading houses function as merchants in some cases and as agents in others, depending on the type of product involved, the requirements of clients, the preference of the trading house itself, and a host of other factors.

According to a 1983 survey and contrary to popular belief, only 9 per cent of Canadian trading companies actually specialize as agents. Trading houses are often identified by the services they provide and may take any of the following forms:

- an export management company — a trading company which takes charge of all or part of the export function on behalf of a manufacturer;
- a buying house — a trading company which sources on behalf of offshore clients;
- a procurement manager — a trading company which sources for offshore projects;
- an export consortium — a trading company, owned by several producer firms, which assumes the export function on their behalf;
- an export co-operative — a trading company which manages export functions on behalf of its members; or,
- a corporate trading company — a trading company responsible for the exports of the parent company and its affiliates.

It should be noted that most trading houses are not only involved in exporting, but also in domestic distribution, importing, and third-country business (i.e., buying and selling in foreign markets).

Canadian manufacturers who wish to export, therefore, have at their disposal a wide variety of trading houses which can provide a great number of different services, including:

- market identification and selection;
- buyer identification, evaluation (including credit check), and selection;
- identification of product and packaging specifications;
- price negotiation;
- arrangement of terms of sales (including obligations of buyer and seller, terms of shipping and payment);
- financial arrangements;
- shipping arrangements;
- preparation of all export documents required;
- protection against export risks (those related to commercial and political factors, exchange rates, shipping, etc.);
- payment for goods sold and receipt of payment from foreign buyers;
- satisfaction of claims;
- provision of after-sales service; and
- promotional support abroad.

Clearly, trading houses are able to cover all aspects of export management, marketing and financing — everything that has to do with the techniques and mechanics of exporting. At one end of the spectrum, a merchant trading house may perform all the above functions, buying from the Canadian manufacturer and reselling abroad for a profit. At the other, a trading house, acting as an agent, will identify a potential client abroad for a Canadian manufacturer, and receive a commission if the transaction goes through. Between these two extremes are any number of other arrangements, depending on the needs of manufacturers and the opportunities open to trading houses.

Trading Houses...How Do They Operate?

Trading house services fall under three operating modes:

- **supply marketing** where a Canadian producer of goods or services asks a trading company to find an outlet for its product abroad;
- **demand sourcing** where a foreign-based client asks a Canadian trading company to locate a supplier of specific Canadian products or services; and

-
- **project procurement** where a Canadian trading company submits a competitive offer of goods or services for the execution of a project abroad (from providing equipment and material for a construction project to furnishings for a hotel).

Supply Marketing

Under this exporting mode, trading companies act as export management companies, export consortia, export co-operatives and corporate trading companies.

Typically, producers with temporary excess capacity will seek the help of trading companies in securing a short-term outlet for their products. These one-shot deals may interest trading companies when they can easily find a client abroad for these products.

For instance, this would be the case when:

- they are already trading similar products;
- the Canadian producers are competitive in quality and price;
- the producers have a good reputation and the trading companies would be interested in representing them;
- they have received overseas requests for products they may not yet have marketed abroad and they are interested in entering that particular product line.

In sum, trading companies will follow up on these short-term deals only if they offer opportunities for profit.

Trading companies, however, prefer to focus on long-term commitments with Canadian producers, since selling abroad is such a costly effort. This is the core of supply marketing.

Canadian Vacuums Clean Up in Saudi Arabia

Canada's leading built-in cleaner systems have been keeping Saudi Arabian houses, hospitals and businesses clean and dust free since 1977 and more are on the way. Over a quarter of a million dollars' worth of Canadian-made Beam vacuum cleaner systems are now being shipped to Saudi Arabia by Overseas Projects Corporation of Canada Limited, an Ottawa-based trading company.

Dieter Hollweck, president of Overseas Projects, has been working with Saudi Arabian businesspersons since 1977 and attributes much of the company's success to experience.

The Saudi partner for the sale of Beam Canada vacuum cleaner systems is Abdullah Al-Moajil, a member of one of the country's leading trading families. Mr. Al-Moajil is giving the Canadian product a major marketing launch which includes street signs, full-page advertising in leading Saudi newspapers, plus exhibits in the largest building exhibitions and home shows in the Middle East.

Source: Release, Overseas Projects Corporations of Canada Limited, 1987.

This story captures the essence of supply marketing. A manufacturer approaches a trading company not merely to "sell" abroad on occasion but rather to develop a lasting presence in foreign markets. The challenge offered to the trading company has a broad focus which includes the following facets:

- finding, selecting and evaluating potential clients;
- identifying their needs and product adaptation requirements;
- mastering their business customs, building an atmosphere of trust and respect;
- developing a market entry strategy together with distribution support and promotion.

Overseas Projects and Beam Canada have both profited from their partnership. In return for the rights to market Beam products, Overseas Projects supplied experience, foreign contacts, market knowledge and seed money for development. It adapted Beam products to meet foreign market demands and then designed and implemented a complete marketing campaign and distribution system at minimal cost to the manufacturer.

This arrangement allowed Beam Canada to gain major export sales while keeping its own capital intact for much needed development in Canada. A significant portion of Beam products are now being sold abroad by Overseas Projects — a major international contribution by a trading company to a Canadian supplier.

Demand Sourcing

Under the supply marketing mode, trading companies respond to requests originating with Canadian-based producers; in demand sourcing they respond to demands for Canadian products from foreign-based clients. Buying houses that source on behalf of offshore clients, and export management companies that respond to requests from foreign clients, both operate under the demand sourcing mode.

Wheelbarrows for Trinidad

The following is a telephone conversation between Naim Moses, a businessman from Trinidad, and Mr. E. Kampouris, president of Béthune Import-Export Limitée, a Montreal-based trading company:

Hello, Naim! What can I do for you today?...You want wheelbarrows? Since when are you in the wheelbarrow business?

It's not for you. Who is it for?...Your brother-in-law....He's a contractor....What kind of wheelbarrows? Tell me a little bit more. I don't know much about wheelbarrows....He's got a contract, a road building contract. So, it's industrial barrows. What kind of specifications?

You already had an offer from Denmark. What kind of an offer? ...Capacity: 100 litres or more Comes down to four cubic feet or more. Gauge? 1.5 mm.

How many do you need?...400. Delivery? Immediate.

Any repeat order?...He will want another 200 in September.

Why doesn't he take all 600 now? It means we may get a better deal.

He doesn't want to put up so much cash at one time....Yes, but we could take care of that.

(continued)

What kind of price are the Danes giving you?...\$31.00 (US).

Delivered where?...Trinidad, insured.

How do you pay them?...Letter of credit.

When do you want an answer?...I'll try to get something by tomorrow or the day after. Is that O.K.?...You hold on to that. Thanks!

What Mr. Kampouris now has to do is either locate a supplier or contact one he already deals with and make sure that the product can be delivered quickly and on terms acceptable to both buyer and supplier.

This is an example of a one-shot deal. But it may eventually lead to other orders from the same Trinidad client and from other buyers in Trinidad or other countries. Once a trader has established fruitful business relations with a Canadian supplier he is, of course, inclined to capitalize on them and develop them to the maximum.

Whether the export initiative comes from the Canadian producer or the foreign-based buyer, the trader is at the intersection of offer and demand. Supply marketing and demand sourcing are thus two sides of the same transactional coin. In both cases, traders who are solicited for one-shot deals will aim to develop a continuous flow of goods and generate long-term market penetration and profitability. They will hope that, in time, their role as sales facilitator will evolve into that of a fully fledged export marketing intermediary, as in the case of Overseas Projects, with its exports of vacuum cleaners to Saudi Arabia.

Project Procurement

Rwanda wants waiting-room furniture for a medical clinic project. Honduras is looking for forestry equipment, Chile for forest fire-fighting apparatus. An Arab country wants medical equipment for monitoring new-born infants, a South American air force something to teach artificial resuscitation. A company in Peru is looking for spare parts for an obsolete unit in a crude oil processing plant. An Australian agricultural supplier wants special parts for bailing machines. A Southeast Asian country is looking for road equipment for a major construction project.

Each of these countries has something in common: they would all like to buy from Canada. But how do they go about it? There are several ways, one of which is to call a tender. This can be done via a formal international tendering procedure through entities such as the United Nations; through any one of the international financial institutions (IFI); government-to-government; via a large multinational; or on a more informal level, by a direct telex to a company asking it for a quotation.

Some trading houses specialize in searching and sourcing goods as varied as those listed above. Once the goods are sourced, the trading house will quote ex factory prices, and costs of inland freight and export packing if necessary, to obtain an f.o.b. port price. Then they will estimate air/ocean shipping costs, documentation and all other costs such as consular certification and insurance to deliver the goods c.i.f. to the port of destination.

This format is followed whether the request is a simple one for quotation via fax or telex from a fluid sealing distributor in Panama or a complex intergovernmental tender for an IFI or the UN. Obtaining the quote, pricing all the costs of landing the goods at the port of destination and ultimately shepherding the tangible goods to the buyer is a complete service provided by the trading house to the overseas buyer.

A large link in the chain of events of a complete sourcing service is the trading house's relationship with the supplying manufacturers. They make the goods that the trading house puts together for a given tender. A trading house is best utilized where there are a number of diverse items to be assembled or where the manufacturer is inexperienced and nervous about international tenders and their procedures. A trading house is also helpful when an item is extremely difficult to source, such as spare parts for obsolete equipment where the original manufacturer has ceased operations. Normally, it is the trading house that receives the tender and initiates contact with one or more manufacturers that can supply the required goods.

Why would a manufacturer bother to quote a trading house on a tender call? First, the manufacturer likely would not know about the tender, especially if the manufacturer's goods were part and parcel of a larger requirement list. Second, the trading house has already assessed the chances of success. To pursue a tender the trading house must "feel" it can win, whether the tender is international (bidding against the world — the Japanese, Germans and all), "tied aid" available only to Canadian bidders, or a private invitation to quote. The trading house will not waste time on tenders where it would be uncompetitive; its livelihood depends on winning a reasonable percentage of what it bids on.

When a trading house contacts a firm as a potential supplier, there are several things it should do beyond merely quoting. J. Rigby, vice-president of Rigby Trade Limited, stresses the following points:

1. **Take the trading house seriously.** Accepting the specifications and then sitting on them, or waiting until the day before the bid is due and then deciding to bid, is hardly fair.
2. **Quote A.S.A.P.** Time is always of the essence. Tenders never allow enough time for leisurely responses.
3. **Quote complete.** This involves quoting the best price including federal sales tax, provincial sales tax, all duties and taxes ex factory price per unit, any discounts for quantity, export packaging (if necessary), and delivery to port or consolidation point. The quote must also include estimated packed weights and dimensions, estimated delivery times and validity of the prices.
4. **Include pictorial information.** Send a minimum of three sets of brochures and literature with the bid. What buyer would not like to see what he or she is getting?
5. **Include relevant information** regarding the goods, such as guarantees, spare parts, consumables, installation, maintenance, etc. Though these extras can be offered as options, including information about them will show that both the trading house and the supplier really care about their product and about servicing the buyer.

Once the trading house has all this information, the best bid possible can be presented. If awarded the contract, the trading house will monitor deliveries, arrange shipping and completion of the terms of the purchase contract. The onus to provide the product quoted on time is upon the manufacturer. In many cases, for example, Rigby Trade is the purchaser of the goods to be exported, and will take over all export functions once the goods have left the factory.

Clearly, international tendering via a trading house takes much of the sting out of the beast!

Trading Houses Play A Major Role In Overseas Markets. . .

Their contribution amounts to a substantial share of
Canadian exports. . .

78%	Japan
65%	South America
47%	Africa
37%	Middle East
37%	Oceania
34%	European Economic Community (EEC)

They also play a significant role in some commodity exports . . .

32%	Food, feed, beverages, and tobacco
22%	Crude materials, inedible
16%	Fabricated materials, inedible

Source: Promoting Canadian Exports: The Trading House Option.

Trading Houses — How Do They Make a Profit?

Whether they work for a commission or flat fee, or earn a profit on goods sold, the rates charged by trading houses will be a function of the following factors:

- the cost of services provided;
- the risks involved; and
- the nature of the market.

Since trading houses function as intermediaries between suppliers and buyers, they stand to make larger profits (as do their suppliers) or commissions when demand exceeds supply — depending on the level of competition in the market. Conversely, when the market is tight, trading houses and suppliers must adjust to the situation by shaving their profit margin or commission. Trading house commissions and profit margin will range from a fraction of one per cent for commodities up to 15 to 18 per cent (and sometimes more) for end-products. It should be noted that these levels cover some or all of the services and risks reviewed above. For example, in many cases the costs absorbed by the trading house will include the delay between their payment to the manufacturer and the receipt of payment from the overseas buyer.

Suitable export pricing implies proper adjustment to market conditions, as well as co-ordination between the exporting manufacturer and its trading house. Both may have to make concessions in order to remain competitive and profit from favourable market conditions.

When Should Trading Houses Be Used?

Manufacturers and producers can be grouped into three broad categories: those seeking their first export markets; those already engaged in exports who are interested in diversifying their export markets; and mature exporters seeking further international expansion.

Starting to Export

Manufacturers and producers may find market potential in the United States or some other destination. In the first case, although Canadian trading houses may occasionally be helpful, manufacturers are more likely to approach the market directly since it is easily accessible and has business practices comparable to those of Canada. For other destinations, especially less-developed and socialist countries which — because of cultural and administrative barriers — are more difficult to penetrate, trading houses offer a major cost-effective alternative to direct manufacturer marketing. The cost of using a trading house must be compared with what it would cost to develop an international marketing capacity and a potential clientele.

As one might expect, the trading house contribution to Canadian exports is strongest for non-U.S. destinations. Most manufacturers or producers do not have the necessary resources to cultivate such markets successfully. Trading houses, on the other hand, will have established networks in these markets so as to spread their operational costs over a larger array of products than could be provided by any single manufacturer.

Diversifying Export Markets

Manufacturers or producers well established in a given market (usually Canada and the United States), may decide to penetrate one or several others. They may have the resources to do so on their own, and the capacity to absorb the market development costs involved. Even so, it might be worthwhile to have a trading company develop at least some of these new markets at a lower cost.

Becoming a Mature Exporter

Small manufacturers or producers are not the only potential clients for the services of trading houses. Their larger counterparts can also benefit from trading house assistance in some cases. Mature exporters might find it to their advantage to focus directly on the development of larger markets, while using the services of trading houses to cover smaller ones. The costs of developing the in-house expertise required for success in a given market might prove prohibitive even for a large exporter, whereas such expertise would be readily available from a trading house with many years in the field.

Locating Trading Houses

Canadian trading houses have formed the Council of Canadian Trading Houses, under the aegis of the Canadian Export Association. There is also a Quebec trading house association (AMCEQ: Association des maisons de commerce extérieur du Québec). Both the Council and the Quebec association can provide membership lists.

The Department of Regional Industrial Expansion (DRIE) periodically publishes a directory of Canadian trading houses which, in addition to a detailed description of the trading houses, includes very handy indices organized by province, product category and market covered. (See section on useful addresses and references at the end of this brochure.)

Some 300 Trading Houses Have Been Identified In Canada...

British Columbia	45
Ontario	136
Quebec	75
Other provinces	44
	Total 300

...Most Of Them Are Of Modest Size

Less than \$25 million in export sales per year	254
Between \$25 and \$100 million per year	18
More than \$100 million per year	28
	Total 300

Source: Promoting Canadian Exports: The Trading House Option

More information on trading houses can be obtained from the Trading House and Countertrade Section, Export Finance, Capital Projects and Trading Houses Division, Department of External Affairs, in Ottawa as well as from the regional offices of DRIE.

Selecting Trading Houses

The manufacturing firm and its trading house are partners. That is, they embark together on transactions which, if properly conducted, should work to the mutual advantage of both. The success of such ventures requires that the partners be a good match and that they trust each other.

A proper match will not be made if there is any misunderstanding concerning the respective abilities and expectations of either party. The confidence needed for a beneficial partnership can be established only if both parties do business seriously and honestly.

To meet these conditions, the following steps in selecting trading companies should be respected:

1. The manufacturing company should carefully define its objectives and specify its needs. In particular, it should determine the projected intensity of its export activity, i.e., the share of production it can commit to export *on a regular basis*. (Capacity for occasional export activity is not enough to elicit vigorous support from a trading house.) The company should also decide which (if any) of the export tasks enumerated above it intends to perform itself. It would, for example, be a good idea for the producing firm to do a bit of its own groundwork in identifying the foreign markets which present the best potential for its products. This is a task which could, of course, be performed by trading houses. However, their focus is likely to be markets in which they are already firmly established, and these may not be the most attractive for a given producer.
2. There are a number of factors to be considered in selecting a suitable trading house, and many will have to do with the degree of *market expertise and coverage* and *type of services* sought. It is especially important for the manufacturer or producer to define the depth and nature of *product expertise* needed. This may turn out to be the key factor, since only a limited number of trading houses are likely to possess the required expertise or the capacity for developing it quickly. This does not mean that a trading house with a high level of product expertise will not have to rely on the manufacturer it represents in the course of business transactions with third parties. A manufacturing firm should know its products and end-users better than anyone else. At the same time, a trading house should be able to count on the manufacturer's technical support to develop an effective sales presentation.

The above considerations lead inevitably to the pertinence of such dimensions as the trading company's *size* and the *length of its export experience*.

Size should not, in itself, constitute a selection factor. While the larger company can be expected to offer wider product and market expertise, and a greater variety of services, the small manufacturing concern may well find it easier to deal with a small trading house whose services are more personalized and better tailored to its needs.

Length of experience is a much more important factor. International trade is both a difficult field of activity and one which almost anyone may enter. As a result, the casualty rate is quite high during the first years of activity. Only the fittest survive. Length of experience is therefore a definite sign of competence that should not be overlooked when selecting a trading house.

To the foregoing objective factors — market and product expertise, type of services offered, size, length of experience — which are fairly objective and easy to assess, two subjective dimensions should be added: reputation and motivation to serve.

Reputation is important. It is surprising to observe that manufacturers sometimes engage the services of a trading house without taking a fraction of the precautions normally used in choosing agents in their domestic territories. In addition to their lack of knowledge about exporting, these companies would place blind trust in a trading house about which they are ignorant. This would not be to the advantage of either party, nor to the overseas buyers.

Motivation, on the other hand, is not a dimension which can be checked with other parties. The individual manufacturing firm must assess for itself whether a trading house is strongly interested in carrying its products — in investing the time, energy, and money required to develop the sale of its products abroad. The motivational aspect will be most realistically assessed in direct discussions with the head of the trading house or trader who is taking charge of the products to be sold. Level of motivation will be reflected in questions about the products, visits to the plant, response to manufacturers' requests, etc. Motivation can be expected to increase when the personalities of trader and manufacturer prove compatible, and such a "fit" may be the best sign that a profitable business relationship can develop. The motivation and enthusiasm of the trading company will mirror the attitude of the manufacturer and the quality of their working relationship.

3. A list of trading companies should be drawn up on the basis of the above factors. Names of eligible companies can be collected from the DRIE directory, from the Council of Canadian Trading Houses' membership list and from the AMCEQ in Quebec. Trading houses accredited by the Council are highly recommended. If their reputations were questionable, accreditation would not have been granted. Nevertheless, although such accreditation does provide a certain guarantee, manufacturers are well advised not to stop their investigation at this point. Other sources of information to be considered are rating services such as Dun and Bradstreet, suppliers (past and present)

and, above all, the word of the firm's own banking connections. The search for further information will not only provide a broader base on which to make the final selection, but also afford manufacturers the opportunity to become better acquainted with trading house activities. This will, in turn, develop greater confidence in the trading house and place the manufacturing firm in a better position to set objectives and plan ahead.

Building an Effective Partnership with a Trading Company

It cannot be overemphasized that the trading-manufacturing partnership will work only if both parties remember that it is meant to be a mutually profitable venture. Both must contribute their best efforts. Once this spirit of co-operation has been established — when objectives, strategies, and respective rights and obligations have been clarified — then, and only then, is it time to put these terms on paper.

According to Jack Martell, president of Martell Exporting Ltd., before undertaking any transaction, the trader and manufacturer will have to reach a clear understanding on the key dimensions that follow.

Product Coverage

Manufacturers usually carry several product lines. Which lines, and which products within each line, will be exported first? Which will be introduced later? For the firm, these decisions will depend on export capacity and the international competitiveness of each product. The trader will be guided by his or her product knowledge, own product mix and sense of foreign market demands. Decisions in this area should thus be made jointly by producers and traders.

Product Knowledge

A manufacturer will expect domestic marketing and sales staff to know the company's products inside out. Manufacturers rightfully fear that, otherwise, poor sales practices would result. There is no reason a manufacturer should expect less from a trading company. A trading company is, after all, the manufacturer's marketing arm abroad. A good trader will try to gain a thorough knowledge — including specifications and production process — about the

products he or she represents. Such knowledge will impress potential buyers and come in handy when discussing product adaptations for foreign markets.

Territories

Before exporting, manufacturers should find out which markets offer the best potential and approach trading companies with experience in these markets as well as suitable product competence and interest. Once a trading house is chosen, some agreement should be made concerning target markets. There are two main reasons for not granting worldwide mandates to trading companies. First, most trading companies are fairly specialized and are just not equally strong on all markets. Second, manufacturers may already act as independent exporters on certain markets or plan to do so in the future.

Manufacturers often overlook this last point as a potential source of conflict in their relations with traders. While conceding that manufacturers may eventually decide to export on their own, traders feel justified in expecting a reasonable return on the enormous efforts needed to penetrate foreign markets. When traders suspect that, once the market is developed, the manufacturer will refuse them the opportunity to enjoy the fruits of these efforts for a reasonable time, chances are their commitment to the manufacturer's interests will also be limited to short-term gains. This would cloud prospects for the kind of partnership required to succeed in export trade.

It is worth repeating that trading houses may be used for only a portion of exports. Even large exporting manufacturers do occasionally use trading companies because they realize they cannot cover all potential markets adequately.

A good case in point is the partnership between Overseas Projects and Beam mentioned earlier. Although Beam does a substantial amount of exporting on its own, it has decided that Overseas Projects can do a better job in Saudi Arabia. And, over a ten-year period, Overseas has in effect gained Beam a good sales position in a difficult market at a fraction of the cost the manufacturer would have incurred acting on its own.

Promotion

Export marketing is more than export selling. Most foreign buyers expect marketing support that goes beyond samples, brochures and pamphlets to include advertising and participation in trade shows. Trading companies will want to know what and how much the manufacturer is prepared to contribute to the promotion of its products abroad. Returning to the example of the Beam-Overseas partnership, an advertising campaign is being designed for Beam in Saudi Arabia. There will have to be a financial contribution from the Canadian side, provided either by Overseas alone or jointly with Beam. Overseas will also want to know whether Beam has developed any advertising material which may be useful in Saudi Arabia.

Contract

A contract is just as necessary in exporting as in domestic business. It should be viewed not only as a means of legal protection, but also as an instrument for fostering the clearest possible understanding between two parties. Lastly, the manufacturer or the trading house will remember that a contract which attempts to wring every last concession from the other party is not an achievement, but rather a sure sign that the deal will never work. Indeed, a contract will bear fruit only to the degree that it incorporates terms which work to the equal advantage of all contracting parties.

Pricing for Export Success

Traders serve as intermediaries in matters which relate not only to product specifications but also to price. As regards price, they negotiate with both the seller and buyer. Their role is likely to involve getting the foreign buyer to accept a higher price or the seller a lower price or convincing both of them to compromise when they are too far apart. It may also include negotiating better terms for freight, insurance handling and financial costs.

Demand Pricing

For an example of demand pricing, one can go back to the case of exports of wheelbarrows to Trinidad. Mr. Kampouris has found a Canadian supplier who is offering to meet the delivery deadline

with a product of the required specifications at a price of \$41.72 (Cdn) ex plant — after quantity and cash discounts, and net of federal tax which does not apply on exports.

Naim in Trinidad already has an offer from the Danes at \$31.00 (US) \$43.09 (Cdn) c.i.f. Port of Spain. Mr. Kampouris first tries to get Mr. Naim to go higher. The answer is “No.” Mr. Naim remains unimpressed by the superior quality of Canadian wheelbarrows; even if they are the world’s best, he would still prefer to have his 600 wheelbarrows at \$31.00 (US), or even cheaper. In this particular case, the trader can either try to meet the buyer’s conditions or let the deal drop. Mr. Kampouris decides to pursue the transaction.

Export Costing

At this stage, Mr. Kampouris calculates the c.i.f. price based on the manufacturer’s offer and the direct exporting costs involved. The results (per wheelbarrow) of his computations are given below:

	Net f.o.b. ex plant (manufacturer’s offer) -----	\$41.72
+	Direct Exporting Costs (DEC)	
	Inland freight	0.37
	Handling	
	Storage	
	Marking	
	Preparation and delivery containers	4.67
	Wharfage	
	Overseas freight	
	Interest	1.30
	Banking costs	0.12
	Insurance	0.30
	Total DEC -----	<u>6.76</u>
=	Total, c.i.f. before profit -----	48.48
+	Targeted profit -----	<u>3.39</u>
=	Total c.i.f., including targeted profit -----	\$51.87 (Cdn)

Mr. Kampouris is faced with a major gap between a demand price of \$43.09 and an offer price of \$51.87. The first thing he will do is figure out how he can save on direct exporting costs and decide how much he can reduce his targeted profit.

By finding a cheaper mode of transportation and better credit terms, he manages to cut his DEC by \$1.10. Because he is interested in the transaction, he is also willing to cut his targeted profit to \$2.50 per wheelbarrow. As a result, he can reduce the c.i.f. price by \$3.60 to \$48.27. It is still a long way to go. What is the manufacturer willing to do?

With DEC now at \$5.36 and his profit at \$2.50 Mr. Kampouris figures that in order to meet the requested c.i.f. prices of \$43.09 he has to get the manufacturer to agree to an f.o.b., ex plant offer no higher than:

C.i.f., including profit.....	\$43.09
- New targeted profit.....	- 2.50
= C.i.f., before profit.....	40.59
- Revised DEC.....	- 5.66
= Maximum f.o.b., ex plant.....	\$34.93

The manufacturer's first offer was \$41.72. There is a gap of \$6.79. Mr. Kampouris prepares himself for some tough bargaining. He must aim for an f.o.b. of at most \$34.93 but would prefer something like \$34.00 which would not eat up so much of his profit. He decides to start negotiating at \$32.00.

Manufacturer Costing

The manufacturer's response to Mr. Kampouris is at first an unyielding "No." He has never exported and he has certainly never sold his wheelbarrows anywhere for less than \$41.00. On the other hand, he is tempted by the idea of exporting and he has the materials and some seasonal unused production capacity. Despite the firmness of his first "no," he agrees to see what he can do to lower his price. He consults his accountant concerning the direct costs of wheelbarrows. Here is a summary of the statement prepared by the accountant:

Wheelbarrow per Unit Cost

Materials and labour	\$20.52
+ Factory burden	4.20
+ Marketing costs (sales, advertising, etc.)	3.82
+ Administration	<u>7.73</u>
= Total costs	36.27
+ Average profit on local sales	<u>5.45</u>
= Basic sales price, ex works, net of discounts and federal tax	\$41.72

The accountant makes several observations. First, the marketing costs (\$3.82) do not apply to exporting but only to domestic sales and could thus be shaved from export costing. Second, since plant operations are currently 20 per cent below production capacity, the factory burden (\$4.20) actually represents sunk costs that are incurred whether or not the export order is accepted. Third, there are almost no administrative costs involved in the transaction, since the trading company will pick up the product at the plant in return for cash payment and then handle exporting. In addition, the accountant points out that, like factory burden, administrative costs (\$7.73) are sunk costs and already covered by domestic sales.

He concludes that, keeping to the average profit margin, the wheelbarrows could be sold to the trading company for as low as:

Material	\$20.52
+ Profit	<u>+ 5.45</u>
= Minimum f.o.b., ex plant for export	\$25.97

The president of the manufacturing firm is not entirely convinced by this conclusion. He is opposed in principle to the idea of selling so low and he observes that it would be unwise to set a precedent of "subsidizing exports at the expense of domestic operations." Still he feels it would be great to export and the trading company's offer is really tempting. They do the work and he makes a quick \$3000 dollars. He decides to continue negotiations.

Mr. Kampouris is asking for \$32.00, so he starts quite comfortably at \$36.00, knowing that he can go well below that price. There follow a few rounds of final offers and counter offers, peppered on both sides with remarks about "how hard it is to make a buck these days." But, they finally agree on an f.o.b. ex plant of \$34.33 and Mr. Kampouris manages to get some \$200.00 worth of spare parts included at no cost.

The deal turns out to be quite lucrative for all three parties. At \$34.33 f.o.b. ex plant, the trading company makes \$3.10 (\$43.09 [landed target price in Port of Spain] less \$5.66 [DEC] less \$34.33) per wheelbarrow, fairly close to his original targeted profit of \$3.39. The manufacturer makes the usual average profit of \$5.45 and in addition gains a contribution to overhead (factory burden, administration and marketing costs) of \$8.36 (\$34.33 - \$25.97). For this particular operation, the reverse of what was feared happens: exports subsidize domestic activities rather than the reverse. The importer gets the same price as he would have had from Denmark. He also saves by not having to pay interest or letter of credit charges (since the trading house didn't require one). The free parts are included in the deal and an additional intangible advantage is that Naim is buying from his friend Kampouris whom he trusts and who will be there to solve any problems which may arise.

While the above example relates to the establishment of a price in a demand sourcing situation, the factors considered are also relevant in a supply marketing situation. Furthermore, some general observations can be made concerning this case that apply to export pricing as a whole.

First, as an export intermediary the trading house plays a key role in linking supply and demand and in obtaining the best possible export conditions, particularly with regard to transportation and financial costs.

Second, manufacturers should pay close attention to costing for export. They should not include such things as non-applicable domestic marketing costs and should carefully scrutinize the applicability of overhead costs related to factory burden and administration.

Third, negotiations between manufacturers and traders must be quite open-ended. An open-book policy will actually pay off for both sides when it comes to setting prices and conditions to win overseas contracts.

This approach to negotiations can only be built on mutual trust. Trust is the essential basis for establishing trader-manufacturer partnerships that can be winning propositions on today's intensely competitive international scene.

Useful References and Addresses for Information on Canadian Trading Houses

Publications:

Promoting Canadian Exports: The Trading House Option, External Affairs, Ottawa, 1984.

Directory of Canadian Trading Houses, Department of Regional Industrial Expansion, Ottawa, annual.

Corporate Trading Companies: A Response to Market Globalization and Countertrade, Seminar Proceedings, External Affairs, Ottawa, June 1986.

These publications are available from the organizations listed below or the regional offices of the Department of Regional Industrial Expansion.

For more information on the trading house sector:

The Council of Canadian Trading Houses
99 Bank St., Suite 250
Ottawa, Ontario K1P 6B9
Tel.: (613) 238-8888
Telex: 053-4888

Association des maisons de commerce extérieur du Québec (AMCEQ)
666 ouest, rue Sherbrooke
Pièce 204-B
Montréal (Québec) H3A 1E7
Tel.: (514) 844-3959
Telex: 05-24835

Trading House and Countertrade Section
Export Finance Capital Projects and Trading Houses Division
Department of External Affairs
125 Sussex Drive
Ottawa, Ontario K1A 0G2
Tel.: (613) 995-7576
Telex: 053-3745
Fax: (613) 996-9103

Service Industries Branch
Department of Industry, Science and Technology
235 Queen St.
Ottawa, Ontario K1A 0H5
Tel.: (613) 954-2984
Telex: 053-4123
Fax: (613) 954-1894