

Exporter! D'accord, mais quel produit et vers quel marché?

Une décision importante, mais pas toujours évidente, qui incombe à l'état-major de l'entreprise. Il s'agit de choisir d'exporter le meilleur couple produit-marché. L'expérience montre qu'une combinaison improvisée ou incompatible de ces deux éléments risque d'entraîner des pertes ou des manques à gagner considérables pour l'entreprise. Aussi, l'arbitrage judicieux qui consiste à retenir l'appariement produit-marché le plus porteur doit-il reposer sur des bases qui favoriseront l'incursion et l'expansion durable de l'entreprise dans le marché étranger cible.

Le point de départ

Mais dans quel ordre doit-on commencer? Faut-il choisir d'abord le produit, puis le marché ou plutôt l'inverse? Sur les sentiers de l'exportation, ce n'est pas forcément le premier pas à franchir qui déterminera le succès de l'entreprise, mais bien la démarche que celle-ci adoptera dans l'exercice et la révision de ses choix, non seulement dans l'introduction, mais aussi dans le retrait de produits ou encore dans la sélection et l'abandon de marchés étrangers.

Un processus itératif

D'une part, l'identification et la qualification d'un produit et d'autre part, le repérage et l'évaluation d'un marché doivent être menés non seulement en parallèle, mais de façon itérative. C'est-à-dire en autorisant des allers-retours et des croisements continus de manière à assurer un arrimage adéquat entre un certain nombre de produits et de marchés ou segments de marché. Un minimum d'aiguillage doit cependant présider à ces allers-retours, sans quoi la tâche risque de s'avérer fastidieuse, voire impossible à réaliser.

Intuitions, hypothèses et présomptions

Pragmatique, le dirigeant d'entreprise a bien souvent sa petite idée ou son hypothèse quant au produit candidat pour le marché idéal. Et c'est tant mieux ainsi puisque, comme dans le domaine scientifique, les hypothèses sont souvent à l'origine de grandes percées. Soulignons que les hypothèses permettent aussi des raccourcis (économies), pour peu que des règles objectives puissent encadrer la démarche. L'intuition et les présomptions ont donc leur place dans le processus d'exportation de l'entreprise. Serait-ce là notre point de départ? Percer un marché étranger requiert une certaine dose d'intuition; intuition qui n'est cependant pas suffisante pour réussir en contexte d'internationalisation. L'hypothèse du dirigeant doit de préférence être vérifiée (confirmée ou infirmée) avant d'investir des sommes et des énergies importantes dans le développement des marchés extérieurs.

Priorité relative

Précisons d'entrée de jeu que le **niveau de priorité diffèrera** pour toutes les combinaisons de produit-marché. Par exemple, une entreprise de taille moyenne fabriquant plus d'une cinquantaine de produits et songeant à exporter ceux-ci vers six pays ou marchés étrangers se retrouvera confrontée à un essaim de possibilités (50 X 6). C'est donc l'embarras du choix. Comment faire un choix qui permettrait de retenir la combinaison gagnante parmi toutes ces options?

Tous les couples produit-marché n'ont pas une valeur égale ou un même niveau de priorité. L'appariement du meilleur produit avec le marché le plus porteur est bien entendu l'objectif de tout dirigeant, mais encore faut-il se donner un certain nombre de critères ou de paramètres pour exercer ce choix.

La tropicalisation des produits

Sans exposer de façon exhaustive ces critères, mentionnons notamment les exigences et possibilités de **tropicaliser** les produits, c'est-à-dire de pouvoir leur faire subir une adaptation pour accéder au marché (ex. : homologation, adaptation aux goûts et préférences du marché).

La capacité de production

Au-delà de la capacité d'adaptation du produit, la capacité de l'entreprise à le produire devra également être prise en compte afin de satisfaire la demande du marché étranger. Rien ne sert de déployer de nombreux efforts de prospection et de promotion au sein d'un nouveau marché si les produits pressentis ne peuvent techniquement être fabriqués en quantité suffisante ou livrés en temps voulu. Tout au plus, l'entreprise réussira-t-elle à créer des insatisfactions et à ameuter la concurrence sur les potentialités du marché visé, réduisant par conséquent toutes possibilités d'y retourner dans un proche avenir.

Les avantages concurrentiels

En outre, pour évoluer avec succès au sein d'un marché d'exportation, le produit devra receler un certain nombre d'**avantages concurrentiels**, soit des caractéristiques qui le distinguent favorablement et de façon durable de ceux de la compétition.

Une gamme de produits

D'aucuns diront parfois qu'exporter simultanément plus d'un produit se révèle une stratégie plus judicieuse que de débiter avec un seul produit et d'ajouter progressivement des produits liés ou dérivés au gré de l'expérience et de la réaction du marché extérieur. En effet, pour des raisons d'économies d'échelle, de synergie et d'impact promotionnel, plusieurs importateurs ou distributeurs étrangers exigeront une gamme de produits élargie plutôt qu'un produit unique s'intégrant par ailleurs plus ou moins bien à l'ensemble des produits qu'ils commercialisent déjà.

Le potentiel vs le défi

Le dirigeant devra aussi s'assurer de retenir un produit pour lequel il existe une demande réelle et suffisante. Voilà qui implique une connaissance préalable du marché, des goûts, des préférences, des habitudes et du comportement d'achat des clients visés. Ceci étant dit, la hauteur des défis ou des barrières pour accéder à ce marché (réglementation, degré de rivalité, investissement requis, risques d'affaires, etc.) viendra néanmoins relativiser le potentiel qu'il peut représenter. Un accès contraignant à un marché, pourtant très attrayant, découragera une entreprise à l'effet d'y exporter ses produits.

Enfin, toujours dans le cadre de cette prise de décision, on ne peut omettre de vérifier le stade du **cycle de vie du produit** au sein du marché visé. Cet élément aura des implications et incidences très importantes pour l'entreprise et déterminera dans une très grande mesure le type de stratégie qu'elle devra mettre en œuvre pour tirer son épingle du jeu. Par exemple, si le produit se trouve au début du cycle, soit à son stade de lancement, la concurrence est alors absente et les marges bénéficiaires sont généralement assez élevées, ce qui autorise l'entreprise à exiger un prix quelque peu supérieur. Au stade de maturité, toutefois, la rivalité deviendra impitoyable, car plusieurs compétiteurs auront déjà fait leur apparition, aussi leurs actions focaliseront sur le gain de parts de marché puisque le marché global aura cessé de croître (ou amorcera une contraction).

Peu importe l'ordre dans lequel s'amorcera la démarche d'exportation, le choix initial du produit ou du marché dépendra dans une grande mesure des présomptions du dirigeant et des occasions d'affaires qui se présenteront à lui, encore qu'une bonne pratique consiste à procéder d'abord à un diagnostic-export. Le diagnostic-export ou, en d'autres termes, la qualification internationale vise à évaluer l'entreprise et ses produits afin de vérifier son aptitude à entreprendre l'épreuve internationale. Voilà qui constitue l'objet de la prochaine chronique.