

Élaborer votre plan d'exportation

Introduction

Une fois que vous avez décidé de vendre vos produits à l'étranger, c'est le moment d'élaborer un plan d'exportation. La **première étape cruciale** consiste à **obtenir un large consensus de la part des principaux membres de la direction** quant aux objectifs, aux capacités et aux contraintes de l'entreprise. Tous les éléments d'un plan d'exportation doivent être approuvés par les employés qui participent au processus d'exportation, car ils sont ceux qui exécuteront le plan.

L'élaboration d'un plan d'exportation est liée directement à l'outil de diagnostic d'Exportation NB. Ce plan d'exportation sera très utile pour préparer adéquatement votre entreprise aux activités d'exportation, et réduira les risques associés à l'exportation en vous aidant à prendre les mesures nécessaires pour faire face aux situations avant même qu'elles surviennent.

Le plan d'exportation vise à (a) déterminer les faits, les contraintes et les objectifs et à (b) créer un énoncé d'action qui tient compte de tous ces éléments. L'énoncé comprend des objectifs précis; il établit l'échéancier pour la mise en œuvre, et souligne les étapes clés afin que le niveau de réussite puisse être évalué et que le personnel y trouve une source de motivation.

Le plan doit fournir les réponses aux dix questions suivantes :

1. Quels sont les produits sélectionnés pour les activités de développement des exportations? Quelles sont les modifications à apporter, le cas échéant, pour adapter ces produits aux marchés étrangers?
2. Quels sont les pays ciblés pour l'expansion des ventes?
3. Dans chaque pays, quel est le profil type des clients? Quels sont les canaux de marketing et de distribution qui devraient être utilisés pour joindre les clients?
4. Quels sont les défis propres à chaque marché (concurrence, différences culturelles, contrôles à l'importation, etc.) et quelle stratégie sera utilisée pour y faire face?
5. De quelle façon le prix de vente à l'importation d'un produit sera-t-il déterminé?
6. Quelles sont les mesures opérationnelles précises à prendre et à quel moment doit-on les prendre?
7. Quel sera l'échéancier de mise en œuvre de chaque élément du plan?
8. Quels seront les employés et ressources de l'entreprise affectés à l'exportation?
9. Quel sera le coût en temps et en argent pour chaque élément?
10. De quelle façon les résultats seront-ils évalués et utilisés pour modifier le plan?

La première ébauche d'un plan d'exportation doit être simple. Le plan ne doit contenir que quelques pages, étant donné qu'il est possible que les données importantes sur le marché et les éléments de planification ne soient pas encore accessibles. Les premières activités de planification en soi permettent de dégager progressivement davantage de renseignements. À mesure que les planificateurs en apprennent plus sur l'exportation et la position concurrentielle

de votre entreprise, le plan d'exportation deviendra plus détaillé et complet.

Dès le départ, le **plan doit être perçu et rédigé comme un outil de gestion**, et non comme un document statique. Les objectifs contenus dans le plan doivent être comparés à des résultats réels afin d'évaluer le succès des différentes stratégies. L'entreprise ne doit pas hésiter à modifier le plan et à le rendre plus précis à mesure que de nouvelles expériences et de nouveaux renseignements sont acquis. Un plan détaillé est recommandé pour les entreprises qui ont l'intention de se lancer dans l'exportation directe. Un plan beaucoup plus simple pourrait être suffisant pour les entreprises qui optent pour l'exportation indirecte, telle que l'exportation en ligne ou la vente auprès de chaînes d'approvisionnement.

Aperçu d'un modèle de plan d'exportation

Voici un aperçu d'un plan d'exportation standard. Un **modèle de plan d'exportation est fourni plus loin (pages 4 à 8)**.

1. Introduction

- Historique de l'entreprise
- Vision et énoncés de mission
- Objet du plan d'exportation
- Objectifs organisationnels
- Objectifs liés au marché international
- Objectifs à court et à moyen terme en matière d'exportation
- Emplacement et installations

2. Entreprise

- Propriété
- Direction
- Personnel
- Niveau d'engagement de la haute direction
- Lien entre les activités d'exportation et les autres activités
- Expérience de l'entreprise et expertise en matière d'exportation
- Alliances stratégiques
- Enjeux du marché du travail

3. Produits et services

- Description des produits et services
- Principales caractéristiques
- Adaptation et reconception requises pour l'exportation

- Production des produits et services
- Futurs produits et services
- Avantage comparatif en matière de production

4. Aperçu du marché

- Études de marché
- Environnement politique
- Environnement économique
- Taille du marché
- Segments clés du marché
- Processus d'acquisition et critères d'achat
- Description des participants du secteur
- Part de marché des importations
- Barrières tarifaires et non tarifaires
- Tendances sectorielles et autres facteurs du marché
- Perspectives du marché

5. Stratégie d'entrée sur le marché

- Marchés cibles
- Description des principaux concurrents
- Analyse de la position concurrentielle
- Positionnement du produit
- Stratégie de tarification
- Modalités de vente
- Stratégie de distribution
- Stratégie de promotion/génération de pistes de vente
- Description des intermédiaires et des partenaires

6. Questions de réglementation et de logistique

- Protection de la propriété intellectuelle
- Autres questions de réglementation
- Modes de transport et assurance des marchandises
- Documents de commerce
- Recours à des fournisseurs de services commerciaux

7. Facteurs de risque

- Risques du marché
- Risques de crédit et de change
- Risques politiques et autres

8. Plan de mise en œuvre

- Principales activités
- Critères et processus d'évaluation

9. Plan financier

- Revenus ou sources de financement
- Budget de fonctionnement
- Coût des ventes
- Coûts liés au marketing et à la promotion
- Autres dépenses ou charges

Modèle de plan d'exportation

Introduction

Worldlie Manufacturing Inc. est une filiale en propriété exclusive de deuxième génération d'une entreprise de services fondée il y a 30 ans, dont le siège social est situé à Quispamsis, au Nouveau-Brunswick. L'entreprise, qui compte des succursales à travers le Canada atlantique, s'est taillée une solide réputation à titre de fournisseur de solutions personnalisées pour les secteurs des mines, de l'énergie et de la fabrication lourde. Elle emploie près de 100 personnes dans ses diverses divisions et fonctionne actuellement à environ 70 % de sa capacité, avec un seul quart de travail. L'entreprise est bien capitalisée et peut compter sur de solides ressources compétentes en matière d'ingénierie, ce qui lui permet de résoudre les problèmes de conception complexe et liés aux systèmes hydrauliques. En conséquence, elle a mis au point des processus et des produits novateurs qui, à son avis, ont un potentiel dans le marché international.

Worldlie est bien établie dans le marché du Canada atlantique et, dans une certaine mesure dans le marché canadien. Pour passer à la prochaine étape de son expansion, elle compte se positionner comme un concurrent dans le marché des fournisseurs de solutions en Amérique du Nord. Le plan ci-dessous explique de quelle façon l'entreprise prévoit y parvenir à court et à moyen terme (de 18 à 36 mois).

Section 1 : Ressources en gestion – Accès à de l'expertise et participation de la direction et du personnel au processus d'exportation

L'expérience de l'entreprise en matière d'exportation est limitée; à l'heure actuelle, le personnel ne possède pas d'expérience ni de connaissances dans le développement des marchés d'exportation. Toutefois, l'entreprise a su gagner la loyauté de ses employés et s'engage à partager ses plans d'expansion des marchés dans le but de les inciter à participer au processus d'exportation.

Au début, l'entreprise embauchera des consultants qui la guideront dans les premières étapes de développement des marchés d'exportation. Pendant un certain temps, les consultants feront partie de l'équipe de direction afin que tous les employés qui participeront à la mise en œuvre du processus d'expansion des marchés puissent tirer parti de leurs connaissances et de leur expérience.

Outre les experts en développement des marchés, l'entreprise fera appel à des ressources possédant de l'expertise juridique et financière à l'échelle internationale. Ces ressources aideront le comité de gestion à définir sa stratégie relative au marché d'exportation, et à évaluer et à gérer les risques associés au développement des marchés d'exportation.

Section 2 : État de préparation des marchés

Pendant l'examen des marchés cibles potentiels, Worldlie a étudié la liste de clients de longue date de la société mère, et a hiérarchisé les clients en fonction de la qualité de la relation, du potentiel pour des travaux de fabrication additionnels et de leur présence dans les secteurs ciblés. De façon générale, les résultats indiquent que les chaînes d'approvisionnement s'étendent principalement en Amérique du Nord (y compris au Mexique).

Le marché nord-américain jouit d'un avantage non négligeable : il est visé par l'accord de libre-échange nord-américain (ALENA), qui réduit les tarifs et la réglementation sur les importations au minimum, et offre des solutions négociées pour les entraves à l'importation. En conséquence, le prix des produits sur le marché est plus facile à calculer et est, au bout du compte, plus concurrentiel.

La tactique d'entrée sur le marché initiale reposera sur le réseau du Service des délégués commerciaux du Canada, qui œuvre au Canada, aux États-Unis et au Mexique. Une première demande de présentation sera effectuée par l'entremise du délégué commercial régional, qui tirera parti des relations au sein du réseau des délégués commerciaux pour obtenir des occasions de rencontrer des personnes-ressources de l'industrie. Une fois que des contacts seront établis et que les besoins de l'industrie seront connus, une décision sera prise pour embaucher un représentant sur le marché ou un courtier, ou, au besoin, pour conclure un partenariat visant à assurer une présence permanente sur le marché.

La valeur du dollar canadien au moment de l'entrée sur le marché (à la baisse) sera également utilisée pour attirer des clients potentiels, tandis que l'entreprise en profitera pour rehausser sa marque. Cependant, la valeur actuelle du dollar ne sera pas prise en compte dans le financement de l'expansion des marchés d'exportation, car cela augmenterait le risque financier.

Section 3 : Produits, services et conformité

L'entreprise prévoit utiliser le matériel spécialisé dont elle dispose déjà, comme sa carte d'appels, dans les marchés internationaux. Le marché nord-américain offre déjà un avantage additionnel : les normes en matière d'environnement, de réglementation et de sécurité sont semblables, partout. Le lancement des produits dans de nouveaux marchés nécessitera très peu d'investissements en temps et en argent, malgré les modifications exigées par les clients. Néanmoins, l'entreprise tentera d'obtenir une certification de normalisation internationale (ISO, etc.) pour chaque produit destiné au marché international, comme autre preuve de l'assurance de la qualité de l'entreprise et de ses produits.

Le service à la clientèle de Worldlie consiste en partie à mettre en service le nouveau matériel sur place et à offrir un service après-vente aux clients actuels. Ce même service sera offert aux nouveaux clients partout en Amérique du Nord, durant les premiers stades de l'expansion des marchés. À mesure que la part de marché augmentera, la possibilité d'établir des partenariats avec des firmes d'ingénierie du secteur sera prise en considération (reportez-vous à la section 2). Le coût pour étendre la portée de ce service à d'autres régions sera pris en compte dans le budget de développement des marchés.

Avec l'aide de conseillers juridiques internationaux experts (reportez-vous à la section 1), les problèmes de responsabilité potentiels dans les marchés aux États-Unis et au Mexique ont été relevés et des mesures ont été prises pour protéger l'entreprise en matière de responsabilité. L'entreprise a également consulté Exportation et développement Canada et fera appel à ses services une fois que les clients et les occasions de ventes auront été repérés.

Section 4 : Ventes et marketing

Comme il a été mentionné dans l'introduction, l'entreprise a conçu du matériel spécialisé en exemplaire unique en réponse à des demandes pour fournir des solutions aux problèmes de fabrication et de traitement. Ces produits, dont l'entreprise conservera la propriété intellectuelle, seront présentés aux nouveaux clients potentiels dans les nouveaux marchés, dans le but de générer des ventes et de nouvelles relations clients.

Outre les présentations ciblées aux personnes-ressources désignées par l'entremise du Service des délégués commerciaux du Canada et aux anciens clients, Worldlie élaborera un plan de marketing visant à se positionner comme un fournisseur de solutions personnalisées de classe mondiale pour les secteurs des mines, de l'énergie et de la fabrication lourde. Le plan comprendra un site Web de renommée internationale, du matériel publicitaire, l'utilisation de plateformes de médias sociaux (blogues sur l'industrie et salons de clavardage) et la participation à des foires commerciales sectorielles stratégiques et à des missions commerciales gouvernementales. Tous les outils de marketing seront rédigés en anglais et en espagnol.

Comme les produits de Worldlie sont vendus en exemplaires uniques, le système d'entreposage et de distribution sera remplacé par un plan logistique pour expédier les produits et les pièces aux clients de la façon la plus efficace, la plus sécuritaire et la plus rentable possible.

Compte tenu de sa réputation dans ses marchés établis, Worldlie s'appuie grandement sur son image d'entreprise positive et sur la présence de nombreux de ses clients dans les marchés internationaux, qui sont des avantages éloquentes. Le chef de la direction de l'entreprise est également bien connu et aimé dans l'industrie, bien qu'il admette qu'il n'est pas un vendeur.

Alors que l'entreprise s'aventure dans des territoires du marché inconnus, elle travaillera de concert avec ses consultants en développement de marchés pour déterminer avec soin son avantage concurrentiel dans le marché cible et solliciter l'encadrement nécessaire pour articuler efficacement sa proposition de valeur. Elle a également désigné les membres de l'équipe de direction qui feront partie de l'équipe de « relais des ventes »; le directeur général établira le contact, l'ingénieur principal analysera le problème afin de trouver une solution, et le chef de la direction conclura l'entente.

Section 5 : Technologie et innovation

Worldlie reconnaît que ce sont ses ressources internes en ingénierie qui la distinguent de ses concurrents. C'est pourquoi elle demeure au fait des tendances en matière de technologie et tire parti de ses connaissances pour déterminer les secteurs où elle aura un avantage sur ses concurrents, au pays et à l'étranger. La décision de fabriquer une partie du matériel qu'on lui a demandé de concevoir, et d'explorer le potentiel du marché en tirant parti des subventions à l'innovation et à la commercialisation ainsi que des crédits d'impôt, est étroitement liée à l'importance qu'elle accorde aux innovations dans l'industrie.

Worldlie compte trois produits conçus sur mesure qui pourraient, à son avis, être lancés dans le marché international; cela devrait être suffisant pour permettre une entrée sur le marché dans trois secteurs distincts, à des intervalles de six à douze mois. Le lancement de ces produits servira à rehausser et à maintenir le profil de l'entreprise pendant qu'elle s'établit dans les nouveaux marchés.

Afin de protéger et de prolonger la durée de vie de l'innovation, Wordlie a pris des mesures pour faire respecter la propriété intellectuelle des produits, notamment en cherchant du financement pour compenser les coûts liés au développement des brevets. L'obtention de brevets permettra non seulement à Worldlie de s'assurer l'exclusivité de la technologie pendant plus longtemps, mais également de se positionner comme un joueur respecté de l'industrie.

Section 6 : Capacité de production et d'approvisionnement

Après avoir effectué une analyse approfondie du marché au pays par rapport aux marchés prometteurs, Wordlie est convaincue qu'elle a pratiquement saturé le marché au Canada atlantique, en gardant sa production à environ 75 % de sa capacité, avec un seul quart de travail. Il ne fait aucun doute qu'elle pourrait accroître sa production presque immédiatement sans que cela nuise à sa capacité de servir le marché local et sans épuiser ses sources d'approvisionnement.

Toutefois, elle reconnaît aussi que certains de ses processus internes, c'est-à-dire les délais pour produire des estimations, la communication entre les équipes d'ingénierie et de production, le processus d'achat et le soutien TI, doivent être améliorés pour augmenter les marges sur les ventes et réduire les délais occasionnés par les ajustements à la production. En assurant l'efficacité optimale de ces processus, il y aura une incidence considérable sur la valeur du rendement des dollars investis dans le développement des marchés. En conséquence, parallèlement à sa décision de pénétrer les marchés internationaux, l'entreprise a également choisi d'adopter des processus de contrôle de la qualité et la méthodologie LEAN dans tous ses secteurs d'activité.

Section 7 : Finances

Worldlie Inc. jouit d'une position enviable, car elle profite d'une solidité financière et de saines marges de croissance annuelles. Elle a donc accès rapidement à du capital pour contribuer à financer une hausse de production résultant des ventes dans de nouveaux marchés. Elle a également entamé des discussions avec Exportation et développement Canada sur les services de financement à l'exportation offerts afin d'augmenter la valeur du rendement du capital investi.

Étant donné que le développement de nouveaux marchés est un domaine pratiquement inconnu à l'entreprise, les coûts de planification des marchés, y compris les coûts liés à l'augmentation des déplacements, aux exigences additionnelles en matière de marketing, au soutien aux ventes dans le marché, au délai requis pour conclure une entente et à la hausse de la production, doivent dorénavant être consignés dans les prévisions budgétaires et des mouvements de trésorerie de l'entreprise. De plus, les membres de l'équipe des Finances, et plus particulièrement le contrôleur de l'entreprise, qui ont l'habitude d'associer des postes budgétaires à des activités ou à des projets générateurs de revenus précis, doivent modifier leur style de pensée, car les dépenses de l'entreprise pourraient être perçues, de prime abord, comme intarissables. C'est pourquoi il est important de déterminer des échéanciers pour les étapes clés du développement des marchés afin d'évaluer les progrès réalisés et de déterminer si les dépenses sont conformes aux attentes, avant de confirmer les ventes.