

REFORME POLITIQUE: LA DIMENSION SOCIALE

SEMAINE 3: JOUR 3

SERVICES RURAUX ET INFRASTRUCTURE RURALE: LES COUTS DE TRANSACTION ET L'ECONOMIE INSTITUTIONNELLE

Par Derek Ray, Wye College, Université de Londres

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION
2. LA NATURE DES COUTS DE TRANSACTION
3. LES SUPPOSITIONS ET HYPOTHESES DE L'ECONOMIE DES COUTS DE TRANSACTION
4. RESUME JUSQU'ICI
5. LES COUTS DE TRANSACTION ET LA GESTION DES CHAINES DE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE
6. LES COUTS DE TRANSACTION ET LA CORRUPTION
7. ETUDES DE CAS

BIBLIOGRAPHIE

1. INTRODUCTION

Aujourd'hui, nous parlerons des coûts de transaction et de l'économie institutionnelle. Le sujet ne concerne pas exclusivement le développement – comme toute théorie économique, le sujet a une application universelle. Ce sont les différentes contraintes sur les résultats qui caractérisent les problèmes de développement, et non la nature de la théorie sous-jacente.

Les coûts de transaction et l'économie institutionnelle sont deux noms pour des concepts fort similaires et, bien que nous les distinguerons plus tard, ce n'est pas très important. Les économistes utilisent les deux termes de manière interchangeable, il n'est donc pas vraiment nécessaire d'essayer de les séparer. Les deux se réfèrent à une extension majeure de la théorie économique traditionnelle, à un tel point que certains pensent qu'ils représentent un nouveau paradigme. Nous commençons par examiner ceci un petit peu. Vous pourriez désirer **tourner la page maintenant** et noter votre idée de ce qu'est un paradigme. Alors lisez ceci.

- Un paradigme est un cadre conceptuel, une vision confirmée, une manière d'expliquer les choses, un groupe de théorie et d'idées qui ont une certaine cohérence.

Ce qui est appelé le paradigme économique "néoclassique", que l'on peut retrouver depuis Adam Smith en 1776, a bien passé le test du temps, mais même ses adeptes les plus ardents reconnaissent qu'il doit se modifier avec les époques. Summers a dit:

- "Le monde d'Adam Smith était fait de produits manufacturés quelconques* et de blé, non de McDonalds et de Microsoft. Nous n'avons pas de manière de pensée sur les profonds changements de la vie économique entraînés par la technologie de l'information et le développement de l'industrie des services."¹

Le modèle économique néoclassique non réformé s'est avéré durable en partie parce que les économistes ont été conservateurs dans leur utilisation de la théorie et appréhendaient le changement.

Néanmoins, certains signes montrent qu'un changement de paradigme est en cours. Un des nouveaux paradigmes est appelé la **Nouvelle économie institutionnelle (NEI)**, et nous nous intéressons à un modèle compris dans celle-ci, le modèle de l'**Economie des coûts de transaction**. La NEI voit le monde économique comme dominé par les organisations. Plutôt que de se concentrer juste sur les marchés, beaucoup de relations entre agents économiques sont considérées, dont les marchés ne sont que des exemples.

Parce qu'il se développe encore, le modèle des coûts de transaction n'est pas aussi précis ni tant opérationnel que l'économie néoclassique. Il est particulièrement utile parce qu'il aide à expliquer l'intégration de l'agriculture, de la transformation et du commerce de détail qui prend place aujourd'hui dans beaucoup de pays.

¹ Lawrence Summers, économiste en chef de la Banque mondiale, 1989-94, Député secrétaire du trésor américain, 1995-6. Notez que le mot anglais 'widget' signifie un produit manufacturé non spécifié. Cité dans *The Independent*, 16.10.95, page 25.

Nous nous penchons d'abord sur la théorie des coûts de transaction et ensuite sur certains exemples de changements de l'industrie agroalimentaire dans différents pays. Vous pouvez préférer passer d'une partie du chapitre à l'autre, plutôt que de tout lire à la suite.

Les coûts de transaction apparaissent dans deux types de modèles. Nous allons les appeler simplement Types A et B.

Types A et B

- Les modèles du type A acceptent la notion d'une économie de marché qui tend vers l'équilibre, mais introduit les coûts de faire du commerce sur les marchés. Ces coûts sont appelés coûts de transaction.
- Les modèles du type B intègrent également les coûts de transaction, et ressemblent dont parfois au type A. Cependant, les modèles du type B rejettent l'idée d'équilibre.

Malheureusement, les types A et B sont parfois considérés en bloc sous l'appellation de "Nouvelle économie institutionnelle". Vous pouvez distinguer le type A du type B en considérant les hypothèses sous-jacentes. L'économie néoclassique traditionnelle est basée sur trois hypothèses. Si vous avez déjà fait de l'économie, **tournez la page maintenant** et voyez si vous pouvez les écrire. Par exemple, si vous avez déjà entendu parler de "l'offre et la demande", quelles sont les hypothèses sous-jacentes?

Les trois hypothèses sont:

- Les agents économiques agissent rationnellement pour maximiser leurs objectifs
- Ils agissent avec une connaissance parfaite (par conséquent, comme nous allons le voir, il y a zéro coûts de transaction)
- Les interactions, systèmes, marchés, ou quoi que ce soit d'économique ont tendance à se diriger vers l'équilibre à cause de la loi des rendements décroissants.

Sur base de ceci, nous pouvons construire des théories qui permettent d'équilibrer les forces de l'offre et de la demande à travers le mécanisme du prix. Ces théories se sont avérées très attractives pour les économistes et politiciens, comme l'a montré le chaos économique survenu dans les pays communistes en 1989-91! Une fois que les décideurs politiques pensent que "les marchés sont merveilleux", et que la meilleure chose pour les gouvernements est de les laisser faire, c'est littéralement chacun pour soi. L'expérience de 1989-91 a confirmé les leçons des politiques d'ajustement structurel des années 1980, comme quoi les marchés sont souvent imparfaits. Les coûts et bénéfices externes, les forces de monopole, et d'autres "imperfections" signifient que les forces de marché en elles-mêmes ne sont pas une manière satisfaisante pour un gouvernement de traiter la politique économique.

Et les coûts de transaction sont une autre raison pour laquelle les forces de marché ne peuvent pas bien fonctionner par elles-mêmes.

Maintenant, retournons aux trois hypothèses et rappelons-nous deux types de modèles de coûts de transaction, type A et type B.

Le modèle de type A accepte la première et la troisième hypothèse, mais pas la seconde. Plutôt d'avoir chaque personne connaissant tous les prix et opportunités de marché, l'incertitude règne. Ceci rend la vie plutôt difficile pour les agents économiques et pour les économistes essayant de les comprendre, comme vous pouvez l'imaginer! La question est,

- Si la seconde hypothèse ne tient pas, que peut-on faire pour réviser le modèle néoclassique de telle manière qu'il soit toujours opérationnel?

Une partie de l'incertitude est traitée en utilisant ce qui est appelé les techniques de "gestion du risque". Par exemple, plutôt que de savoir avec certitude que le prix d'un produit est de £12, nous pouvons être capables de supposer que les agents économiques agissent comme si le prix était de £12, avec une variance de £3. Un autre exemple est: un investisseur peut calculer le rendement d'un investissement, et alors voir ce qui se passe si les coûts sont de 10% supérieurs et les prix du produit 10% inférieurs. Cette sorte de technique de gestion du risque est appelée "analyse de sensibilité".

Toutes les techniques de ce type se reposent sur une connaissance minimale des marchés et les prix, même si elle n'est pas parfaite. A vue de nez, au moins l'état des connaissances est parfait, au moins le modèle de l'économie néoclassique sera applicable.

Un domaine majeur de l'incertitude concerne les échanges. Trouver les acheteurs et vendeurs, tomber d'accord sur un échange, et s'assurer qu'il est honnête et franc, voilà des domaines importants d'incertitude, et les modèles économiques de type A les traite en introduisant les coûts de transaction, comme nous l'avons remarqué plus haut. Nous verrons le modèle particulier de type A, connu comme "l'économie des coûts de transaction" plus loin.

Les modèles de type B

Les adeptes du type B relâchent également l'hypothèse de "connaissance parfaite" et sont heureux d'incorporer les coûts de transaction. Cependant, ils vont plus loin et argumentent qu'une fois qu'un monde incertain est reconnu, la première hypothèse doit aussi être abandonnée. Les agents économiques, selon eux, sont rationnels mais rarement des maximisateurs. La plupart des personnes essaient d'atteindre un niveau satisfaisant plutôt qu'un niveau maximal dans leur vie. Pour utiliser le jargon, les agents économiques sont des "satisfaisateurs", pas des maximisateurs, à cause du manque d'information précise, et donc de la connaissance imparfaite.

- * Alors que le modèle néoclassique peut juste s'adapter au type A, il est complètement incorporé par le type B. Pouvez-vous voir pourquoi?

Si nous ne savons pas si un agent économique réussit ou non à réaliser ses objectifs parce que ce sont des objectifs réalisables, fixés par l'individu, l'analyse économique devient très difficile et ses conclusions vagues. La psychologie est la discipline que l'on préfère utiliser plutôt que l'économie parce chaque problème et organisation doit être vu comme unique. Ce que vous voyez comme un succès, je peux le considérer comme un échec, et

par conséquent nous ne pouvons pas nous prononcer de manière générale. Pour cette raison, le type B attire les spécialistes de la gestion qui considèrent chaque affaire séparément, plutôt que d'essayer de formuler des règles générales.

Herbert Simon, lauréat du prix Nobel et professeur à l'Université de Chicago, est parfois considéré comme le père fondateur des modèles de type B. L'encadré 1 est tiré de son discours lors de la remise du prix Nobel. Vous allez voir qu'il utilise le terme "rationalité liée". Simon entend par là que les agents économiques peuvent seulement agir rationnellement dans les limites de ce qu'ils connaissent. Au moins ils possèdent une information précise, au plus ils sont liés dans ce qu'ils peuvent rationnellement choisir de faire. Nous allons rencontrer à nouveau la "rationalité liée" dans le chapitre. Notez que sa référence au "classique" signifie la même chose que notre "néoclassique".

Encadré 1: Les théories de la firme d'affaire

Les caractéristiques générales de la rationalité liée – recherche sélective, satisfaction et ainsi de suite – ont été prises comme point de départ pour un certain nombre de tentatives de construction de théories sur les firmes incorporant des hypothèses comportementales. Des exemples de telles théories pourraient être la théorie de Cyert et March, la théorie de William Baumol de la maximisation des ventes soumises à des contraintes minimales de profit; les modèles de Robin Marris des firmes dont les objectifs sont établis en termes de taux de croissance; la théorie de Harvey Leibenstein de "l'inefficacité X" qui fait diminuer la production en dessous de ce qui est théoriquement réalisable; la dichotomie de Janos Kornai entre la gestion menée par l'offre et la gestion menée par la demande; la théorie de coûts transactionnels de Oliver Williamson; les modèles évolutionnistes de Richard Nelson et Sidney Winter (1973); les modèles de Cyert et Morris DeGroot (1974) incorporant un apprentissage adaptatif; les modèles de satisfaction explicite de Radner (1975a, b); et autres.

Caractérisé de cette manière, il semble y avoir peu de points communs entre ces théories et modèles, excepté qu'ils partent d'une façon ou d'une autre de l'hypothèse classique de rationalité parfaite dans la prise de décision de la firme. Une observation plus précise, cependant, et une description plus abstraite de leurs hypothèses montre qu'ils partagent plusieurs caractéristiques de base. La plupart partent de l'hypothèse de maximisation du profit à court terme, et la remplacent avec une hypothèse d'objectifs définis en termes de cibles – c'est-à-dire que ce sont à un degré plus ou moins grand des théories de satisfaction. S'ils retiennent les hypothèses de maximisation, ils contiennent un certain type de mécanisme qui empêche le maximum d'être atteint, au moins à court terme. Dans la théorie de Cyert-March, et dans celle de Leibenstein, ce mécanisme peut être vu comme produisant "une inertie organisationnelle", dont la taille peut elle-même être une fonction des variables de motivation et d'environnement.

Finalement, un certain nombre de ces théories supposent que l'apprentissage organisationnel prend place, de sorte que si l'environnement était stationnaire pour une durée de temps suffisante, l'équilibre du système approcherait de plus en plus l'équilibre classique maximisateur de profit. Bien sûr, ils supposent aussi généralement que les problèmes environnementaux vont généralement être assez grands pour empêcher la solution classique d'être une approximation adéquate du comportement réel.

Quel est alors le statut présent de la théorie classique de la firme? On ne peut plus douter que les hypothèses micro de la théorie – les hypothèses de rationalité parfaite – sont contraires aux faits. Ce n'est pas une question d'approximation; elles ne décrivent même pas de loin les processus utilisés par les être humains pour prendre des décisions dans des situations complexes. (Notre accent)

De plus, il y a une alternative. Quand il y en a, ils y a une richesse embarrassante d'alternatives. Aujourd'hui, nous avons une grande masse de données descriptives, du laboratoire et du terrain, qui montrent comment la résolution de problèmes et la prise de décisions humaines prennent réellement place dans une grande variété de situations. Un certain nombre de théories ont été construites pour tenir compte de ces données, et tandis que ces théories ne constituent certainement pas un ensemble unique et cohérent, il y a beaucoup en commun entre elles. D'une manière ou d'une autre, elles incorporent les notions de rationalité liée: le besoin de chercher des décisions alternatives, le remplacement de l'optimisation par des cibles et des objectifs de satisfaction, et les mécanismes d'apprentissage et d'adaptation. Si notre intérêt se trouve dans une théorie descriptive de la décision (ou même une théorie normative de la décision), il est maintenant entièrement clair que les théories classiques et néoclassiques ont été remplacées par une alternative supérieure qui nous fournit une approximation plus proche de ce qui se passe réellement.

Mais que se passe-t-il si notre intérêt réside principalement dans l'économie politique normative plutôt que dans les domaines plus éloignés des sciences économiques? Y a-t-il alors une raison d'abandonner les théories familières? Est-ce que les nouveaux concepts de prise de décision et la firme ont montré leur supériorité "quant à l'analyse économique?"

Source: Extrait de Herbert A. Simon (1979) "Prise de décision rationnelle dans les organisations d'affaire", *The American Economic Review* 69, pages 493-513.

Nous ne parlerons plus des modèles de type B aujourd'hui. Le type B dispose plus ou moins de la théorie économique la plus courante et recherche de nouvelles explications à partir de la science du management. En particulier, le type B mène à une concentration sur ce qui est connu depuis les années 1950 comme "le comportement organisationnel". C'est un nom pour un certain nombre de disciplines qui analysent comment les décisions sont faites au sein de l'organisation. Les économistes qui utilisent les modèles de type B sont parfois appelés les économistes comportementaux".

Plutôt, nous nous concentrons maintenant sur le type A. En particulier, sur le modèle appelé l'Economie des coûts de transaction. Il y a d'autres modèles, les modèles économiques de management, qui analysent les firmes qui tentent de maximiser les ventes, ou de maximiser la croissance, ou cherchent à augmenter les prix des parts pour les actionnaires, etc. Cependant, celui qui a la plus grande influence sur la recherche économique actuelle dans le système agroalimentaire, et qui est important dans les pays en voie de développement, est le modèle des coûts de transaction.

2. LA NATURE DES COÛTS DE TRANSACTION

Voici une définition.

- Les coûts de transaction sont les coût de faire un échange. Ils sont difficiles à quantifier parce qu'ils diffèrent selon l'information disponible et les personnalités des agents économiques impliqués.

A cause de ceci, ils sont rarement calculés. Ils sont plutôt utilisés dans un sens de "conscience". Par conséquent, dans ce qui suit, ne vous inquiétez pas trop de calculer les coûts de transaction. Concentrez-vous sur la compréhension de comment leur importance peut être jugée et comment ils peuvent être incorporés dans un modèle néoclassique, puisque c'est notre intention ici.

- * Donc, une fois encore, que sont les coûts de transaction? Essayez de l'établir pour vous.

Les coûts de transaction sont les coûts engagés pour faire du commerce, faire des affaires, faire une vente, échanger des biens contre de l'argent, réaliser un achat, conclure un contrat. Dès qu'un échange prend place, il y a des coûts de transaction. Même dans une firme, les coûts de transactions peuvent exister. Si une partie de la compagnie vend de l'huile végétale à une autre unité qui fait de l'huile de cuisine en bouteille, pas exemple, comme cela se passe au sein d'Unilever, il y a des coûts internes de transaction.

Certaines compagnies utilisent "l'outputting". Par exemple, Toyota au Japon (véhicules) et Benetton en Italie (habillement) utilisent de nombreux distributeurs qui se situent à l'extérieur de la compagnie pour produire les composantes du produit final, plutôt que d'utiliser leurs propres usines. Depuis longtemps, l'Ile Maurice est connue pour importer des textiles et les transformer en tissus et vêtements finis pour l'exportation. De telles transactions impliquent des coûts de transaction. Comme nous verrons plus tard, le système agroalimentaire a beaucoup d'exemples similaires.

Dans l'Economie des coûts de transaction, les coûts de transaction sont souvent divisés en groupes tels que ceux qui suivent.

- **Les coûts d'information:** trouver ce qui est disponible du côté des clients potentiels (du point de vue du vendeur) et des offreurs potentiels (du point de vue du consommateur); quels sont les prix courants pour différents produits offerts, et quel sorte d'échanges sont faits.
- **Les coûts de négociation:** avoir trouvé quelqu'un avec qui faire affaire, qui est honnête et semble avoir le droit d'échanger ce qu'il détient avec vous, voilà les coûts de la conclusion d'un contrat. Cela peut être aussi simple que de dire "Je voudrais avoir un kilo de tomates et payer le prix afficher, merci". Ou cela peut être un contrat écrit compliqué établissant les détails de la spécification du produit, du timing, de la livraison, des termes de paiement, et d'autres clauses. Tout simplement, au plus les négociations sont compliquées, au plus les coûts de transaction impliqués sont élevés.
- **Les coûts de contrôle:** s'assurer que l'on adhère au contrat. Si le contrat est brisé par une des parties, il doit y avoir une manière de recourir au contrat et d'exécuter les revendications d'une partie vis-à-vis d'une autre. De nouveau, si une des tomates est mauvaises, vous pouvez simplement la rejeter; si un contrat écrit compliqué est cassé, vous devrez aller au tribunal pour rechercher un dédommagement et une compensation. Ce sont les coûts de contrôle d'un accord.

- **Coûts liés à la spécificité de l'avoir:** Ce terme étrange signifie simplement les coûts de capital encourus en vue de faire un échange particulier. Par exemple, un fermier peut être obligé par contrat d'investir dans un équipement amélioré avant d'approvisionner un transformateur. Sans l'accord, il n'entreprendrait pas l'investissement, de sorte que le coût d'opportunité de l'investissement fait partie des coûts de transaction.

Note: Les économistes considèrent souvent les trois premiers comme les "coûts de transactions" et traitent le quatrième séparément parce qu'il concerne des circonstances spécifiques.

Essayez cette question, pour voir si vous avez saisi l'idée.

- * Pouvez-vous trouver des exemples de coûts d'information, de négociation, de contrôle et liés aux avoirs quand,
 - un commerçant achète un camion plein de melons?
 - Un fabricant de fromage commande une offre journalière de lait?
 - Un abattoir achète du bétail à une vente aux enchères?
 - Un consommateur achète un sac de farine sur le marché d'un village?

J'espère que vous pouvez voir que dans ces cas, les coûts de transaction ne varient pas seulement selon la nature de l'échange, mais aussi selon les personnalités impliquées. Deux personnes différentes vont avoir des coûts de transaction différents. A l'extrême, imaginez que le vendeur soit récemment devenu aveugle et que le prochain acheteur soit sourd! Aucun autre coût mesuré par les économistes ne varie avec la personnalité.

Il y a eu un certain nombre de tentatives pour mesurer les coûts de transaction dans les systèmes agroalimentaires, incluant une faite par Stephen Jaffee sur les exportations horticoles du Kenya, une par Rupert Loader sur les exportations de pommes de terre d'Egypte, et une de Jill Hobbs sur les abattoirs écossais achetant du bétail. Dans ces recherches et dans d'autres, ce qui est clair est le montant d'enquête détaillée nécessaire, et la difficulté d'épingler réellement quels coûts sont impliqués dans une transaction particulière. A la fin de ce sujet, nous allons vous montrer comment vous pouvez utiliser les coûts de transaction comme outil analytique utile pour comprendre les changements en cours dans le système agroalimentaire de votre pays (voir section 7 et l'annexe associée).

3. LES SUPPOSITIONS ET HYPOTHESES DE L'ECONOMIE DES COUTS DE TRANSACTION

Quatre théoriciens en particuliers sont associés au développement de l'économie des coûts de transaction: un britannique, Ronald Coase (économiste), et trois américains, Oliver Williamson (juriste), Douglass North (historien économiste) et Herbert Simon (psychologue industriel). Trois d'entre eux ont reçu le prix Nobel pour leur travail dans ce domaine.

Nous avons déjà discuté d'une des contributions de Simon, l'idée de "rationalité liée". Le premier économiste à avoir attiré l'attention sur les coûts de transaction de manière explicite était Ronald Coase à l'Université de Chicago, comme Simon. Coase se

demandait pourquoi, si les marchés étaient un mécanisme si efficace, les firmes étaient si grandes. La réponse néoclassique était que c'était fonction des économies d'échelle et de l'adoption de nouvelles technologies. Coase n'était pas convaincu et a proposé plutôt que la raison en était les coûts de transaction élevés sur les marchés.

Il a fait l'hypothèse que les agents économiques, particulièrement les gestionnaires d'affaires, utiliseraient toujours les méthodes d'échange qui minimisent les coûts de transaction. Si ces coûts étaient bas sur les marchés, vous trouveriez beaucoup de petites firmes échangeant entre elles sur les marchés. Si ces coûts étaient élevés, les firmes échangent au sein d'elles-mêmes, c'est-à-dire qu'elles s'étendraient et incorporeraient de plus en plus d'activités au sein de la firme. Dans le jargon, elles s'intégreraient horizontalement (intégrant les activités similaires) ou verticalement (intégrant les activités séquentielles).

Par conséquent, dans le système agroalimentaire, où les firmes sont de plus en plus grandes et les secteurs de l'industrie sont plus concentrés, Coase s'attend à ce que ce soit causé par des coûts de transaction croissants sur les marchés de produits agroalimentaires.

Dans ce sens, Coase suggérait que la taille des firmes, et par là le nombre d'échanges de marché nécessaires dans la production d'un nombre donné de biens, étaient déterminés par le niveau des coûts de transaction. Ceci est illustré dans l'extrait suivant, tiré de son discours au prix Nobel. Notez la distinction entre la formation du prix sur le marché d'une part et "l'allocation des ressources par décision administrative" d'autre part.

Encadré 2: Les racines des coûts de transaction

J'ai trouvé la réponse durant l'été de 1932. Je devais réaliser qu'il y avait des coûts pour utiliser le mécanisme de prix. Ce que sont les prix doit être découvert. Il y a des négociations à entreprendre, des contrats à conclure, des inspections à faire, des arrangements pour solutionner les disputes, etc. Ces coûts sont devenus connus sous le nom de coûts de transaction. Leur existence implique que les méthodes de coordination alternative du marché, qui sont elles-mêmes coûteuses et de plusieurs manières imparfaites, peuvent néanmoins être préférables à se reposer sur le mécanisme de formation des prix, la seule méthode de coordination normalement analysée par les économistes. C'est l'annulation des coûts de faire des transactions à travers le marché qui pourrait expliquer l'existence de la firme dans laquelle l'allocation des facteurs a été un résultat de décisions administratives (et je pense que cela a été le cas).

Si nous passons d'un régime de zéro coûts de transaction à un régime de coûts de transaction positifs, ce qui devient immédiatement clair est l'importance cruciale du système légal dans ce nouveau monde. J'ai expliqué dans "Le problème du coût social" que ce qui est échangé sur le marché n'est pas, comme souvent supposé par les économistes, des entités physiques, mais les droits de mener certaines actions et les droits que les individus possèdent sont établis par le système légal. Tandis que nous pouvons imaginer dans le monde hypothétique que les parties d'un échange vont négocier la modification de toute disposition de la loi qui les empêche de prendre les mesures nécessaires pour augmenter la valeur de la production, dans le monde réel des coûts de transaction positifs, une telle procédure serait extrêmement coûteuse et pourrait rendre non rentable, même quand ils sont permis, un grand nombre de tels contrats. A cause de ceci, les droits que les individus possèdent, avec les devoirs et privilèges, vont être dans

une large mesure ce que la loi détermine. En résultat, le système légal va avoir un profond effet sur le fonctionnement des systèmes économiques et peut à certains égards on peut dire qu'il les contrôle.

Oliver Williamson a attribué la non utilisation ou l'utilisation limitée de ma thèse sur "La nature de la firme" au fait qu'elle n'a pas été rendue "opérationnelle", ce par quoi il signifie que le concept de coûts de transaction n'a pas été incorporé dans une théorie générale. Je pense que ceci est correct. Il y a eu deux raisons pour cela. Premièrement, incorporer les coûts de transaction dans la théorie économique standard, qui a été basée sur l'hypothèse qu'ils sont nuls, serait très difficile et les économistes qui, comme la plupart des scientifiques, comme nous l'a dit Thomas Kuhn, sont extrêmement conservateurs dans leurs méthodes, n'ont pas été inclinés à le tenter. Deuxièmement, Williamson a aussi fait remarquer que, bien que j'avais raison de faire du choix entre l'organisation au sein de la firme ou à travers le marché la pièce centrale de mon analyse, je n'ai pas indiqué quels étaient les facteurs qui ont déterminé le résultat de ce choix et il était donc difficile pour d'autres de construire sur ce qui est souvent décrit comme "une vision fondamentale". Ceci est également vrai. Mais les interrelations qui gouvernent le mélange de marché et d'hierarchie, pour utiliser les termes de Williamson, sont extrêmement complexes, et dans notre état actuel d'ignorance il ne sera pas aisé de découvrir quels sont ces facteurs. Ce dont nous avons besoin est plus de travaux empiriques.

Source: Extrait de R.H. Coase "La structure institutionnelle de production", *American Economic Review*, 82(4), pages 713-720

Notez la primauté que Coase donne au système légal et comment les lois étayent le système de marché. Comme Coase l'admet avec regret, il a fondé moins qu'une théorie, plus qu'une "vision fondamentale"!

La "rationalité liée" donne une limite supérieure à la taille de la firme. Au-delà d'une certaine taille, les personnes de la firme ne peuvent pas prendre des décisions rationnelles parce que l'information requise est trop grande; ils sont purement limités par la taille des problèmes. Comme la connaissance au sein de la firme devient de plus en plus liée, de sorte que les coûts de transaction internes augmentent, et les gestionnaires commencent à utiliser les marchés plutôt que la firme. Par conséquent, il y a une limite naturelle à la taille des firmes. Mais qu'est-ce qui détermine la taille minimale de la firme? L'économie néoclassique utilise l'idée de coûts minimaux moyens de production et suppose zéro coûts de transaction. L'économiste des coûts de transaction utilise l'idée "d'opportunisme" suggérée par Williamson.

Oliver Williamson

Williamson est un juriste de Harvard et principalement responsable de mener les idées de Simon et Coase une étape plus loin. Il est juriste, et a donc tendance à ignorer la distinction entre type A et type B (peut-être que "l'équilibre" n'a pas un intérêt particulier pour les juristes?). Il a suggéré que la rationalité liée en même temps que l'opportunisme étaient deux éléments clé qui déterminent si l'échange prend place à l'intérieur ou à l'extérieur de la firme. Il parle de "hiérarchies et marchés" et met en balance ces deux

modes d'échange. Par hiérarchie, il signifie un organisation de quelque sorte. D'autres utilisent le terme "institutions".

L'opportunisme est la tendance pour les agents économiques de tirer avantage de toutes les opportunités qui se présentent à eux, quel que soit l'accord passé. Par conséquent, un accord de marché va être brisé dès qu'une partie voit que le bénéfice d'agir ainsi est plus grand que la pénalité. Certaines opportunités sont malhonnêtes. Vous prenez un bus ou un train et atteignez votre arrêt avant que quelqu'un vienne pour prendre votre ticket ou votre argent, et donc vous saisissez l'opportunité d'une course gratuite!

Certaines personnes n'aiment pas cette vision de la nature humaine, objectant que les agents ont des valeurs morales qui vont les empêcher de se comporter de manière opportuniste. Cependant, Williamson argumente qu'il doit seulement y avoir le potentiel d'un comportement opportuniste pour que les personnes soient méfiantes face à une affaire. Par conséquent, cela vaudra toujours la peine de faire certains échanges au sein de la firme quand les marchés seront considérés comme non fiables. Ceci fournit une raison pour une taille minimale des firmes sur base des coûts de transaction, parce qu'au plus le potentiel d'opportunisme est grand, au plus les coûts de transactions estimés à l'extérieur de la firme sont élevés.

Maintenant posez-vous cette question, et voyez où vous vous situez.

* Pensez-vous que les firmes ont des valeurs morales?

Je pense que cela dépend en partie des propriétaires de la firme. S'ils veulent seulement faire le plus de profit possible, la firme ne va pas peut-être être très "morale": Quel est votre point de vue? Découvrons maintenant le quatrième et dernier des contributeurs majeurs que nous considérons ici, North.

Douglass North

La contribution de North a été de lier les coûts de transaction au développement d'institutions. Une institution est simplement une manière de faire les choses. Un marché, une loi, un corps statuaire, une firme, une association de bienfaisance, un club, sont tous des institutions. Tout ce qui est fait par l'homme et qui influence le comportement économique est une institution économique. L'hypothèse de North est que les institutions économiques sont inventées pour venir à bout des coûts de transaction.

C'est plus facile à voir en considérant comment une économie se développe avec le temps. Je suis sûr qu'un écrivain comme Marx aurait utilisé les coûts de transaction dans son analyse de l'évolution (et de la révolution) qui caractérise le développement de la société de la subsistance à une économie industrielle moderne – s'ils avaient été "inventés"!

La base de la croissance et du développement est la spécialisation, mais cela requiert un échange. Les coûts de transaction sont d'abord élevés, et empêchent les échanges et de là la spécialisation et donc la croissance. Les personnes cherchent des manières de surmonter, ou éviter, ces coûts de transaction élevés, et quand ils agissent ainsi, les marchés et firmes fleurissent. La manière par laquelle ils réduisent les coûts de transaction est de créer des institutions.

Quand les coûts de transaction déclinent, les marchés émergent. Mais ce n'est pas tout. Il y a beaucoup de formes de marchés, et l'approche des coûts de transaction va prédire que, toute chose étant égale par ailleurs, l'échange va se faire à travers les canaux avec les coûts de transaction les plus bas. Vous devez vous demander s'il existe une tendance unique, identifiable, évolutionniste, dans les méthodes d'échange? La réponse est probablement non. Les coûts de transaction sont une raison importante du choix des moyens pour l'échange, mais cela ne signifie pas qu'ils sont l'unique raison. Les raisons managériales, particulièrement stratégiques, sont également importantes. Nous approfondissons cette question ici.

Arrêtez de lire maintenant et voyez si vous pouvez ébaucher comment l'évolution d'un système agroalimentaire peut être décrite en utilisant les coûts de transaction.

Avez-vous essayé? Voyez si votre approche est similaire à la mienne, présentée ci-dessous.

Economie agraire pauvre, en semi-subsistance

Les coûts de transaction sont très élevés parce que l'information sur les autres personnes et leurs produits est très pauvre. De là les ménages tendent à faire confiance à leur propre production alimentaire; ils stockent les cultures à la ferme, cultivent leurs propres semences, utilisent le fumier domestique, et agissent généralement d'une manière "verticalement intégrée". Peu de marchés existent, s'ils existent. Si vous désirez quelque chose, vous le faites vous-mêmes.

Excepté quelques collecteurs de taxe, prêteurs et négociants, à peine quelques institutions existent pour promouvoir l'utilisation des marchés et permettre la spécialisation. Par conséquent, les niveaux de revenu sont bas et statiques. Cependant, le contact avec les personnes extérieures est occasionnel et ceci mène à des aspirations croissantes. La nature humaine prend le dessus – les personnes veulent faire mieux pour elles-mêmes, avoir plus d'argent, progresser.

Société agraire en développement, avec des villes et cités émergentes

Certains coûts de transaction commencent à diminuer, tandis que d'autres, le coût d'une protection accrue et de la régulation des droits de propriété, augmentent. Les marchés ouverts remplacent la production/ consommation intégrée des paysans. Certains marchés lient l'économie locale à l'économie internationale. Les foires et marchés de village créent du travail pour les négociants et les marchands qui commencent à offrir du crédit et des services bancaires rudimentaires. Une économie monétaire se développe. La loi est standardisée et le domaine judiciaire s'étend. Tous les types d'information deviennent plus disponibles et les coûts de transaction diminuent, permettant une plus grande spécialisation et une croissance plus élevée.

Peut-être 10% de l'économie consistent en firmes, individus, officiels des marchés et inspecteurs du gouvernement qui comprennent un ensemble croissant d'institutions qui visent à réduire les coûts de transaction.

Secteur fermier productif et économie en voie d'industrialisation

Les marchés créent des hausses de la manipulation à grande échelle et mécanique pour les biens agricoles. Les routes et le rail fournissent des liens entre les produits et marchés. Les transformateurs et détaillants se reposent toujours sur ces marchés. L'information est rendue plus disponible. Les mass médias augmentent l'information sur les marchés et d'autres données économique – presse, radio, TV. Les services de vulgarisation et les compagnies commerciales offrent des conseils aux fermiers. Plus de jeunes personnes sont formées et sont capables de tenir des positions de supervision dans l'industrie agroalimentaire. Les droits de propriété sur la terre deviennent formalisés et la base de l'emprunt. Un corps croissant de lois commerciales régule l'emploi, les arrangements contractuels, l'offre de biens et services, et les choses de ce type. La taxation augmente pour payer l'extension des services de santé et d'éducation.

Cependant, l'élargissement de l'économie signifie que les acheteurs et vendeurs ne se connaissent pas l'un l'autre, et les intermédiaires apparaissent. Le champ pour l'opportunisme augmente. L'information est meilleure, mais il en faut beaucoup plus. Par conséquent la croissance de l'économie augmente les coûts de transaction.

En résultat, une plus grande partie de l'économie est vouée à la réduction des coûts de transaction.

L'agrobusiness domine l'offre de la ferme, avec des transformateurs et détaillants fortement concentrés et concurrentiels

C'est le scénario dont nous avons discuté au début de l'Unité 1. Essayez de l'écrire d'abord (et masquez le texte qui suit!).

La demande du consommateur devient plus sophistiquée, variée, fragmentée. Le commerce de détail devient concentré parmi quelques firmes qui forment des chaînes de supermarché et différencient le produit qu'elles vendent. Les coûts de transaction pour obtenir ces produits nouvellement différenciés sont plus élevés que les coûts de transaction pour les anciens produits de base. Les produits tels que la simple huile de cuisine, le lait, le pain et les œufs laissent la place à la mayonnaise pauvre en graisse, la mousse au chocolat, et des œufs calibrés, bruns et de poules fermières. En résultat, les coûts de transaction favorisent des échanges plus internes et moins externes.

Le pendule est retourné au sein de l'organisation et s'est éloigné du marché. Cependant, parce que le commerce alimentaire de détail, la transformation et l'exploitation agricole sont des affaires très différentes, chacune reste séparée. Plutôt qu'une intégration verticale, il y a des partenariats. Les marchés libres déclinent, confrontés à des volumes plus bas de produit non standardisé. Les chaînes verticales de partenaires, impliquant le détaillant- le transformateur- le fermier – même l'offreur de l'input de la ferme, émergent. La concurrence se fait de plus en plus entre chaînes d'affaires, plutôt qu'entre firmes individuelles. Les coûts de transaction sont bas pour l'échange sur le marché, mais la demande finale a changé, et est maintenant fortement spécifique pour les parties particulières du marché des consommateurs. Découvrir exactement les bons niveaux et volumes est coûteux quand on utilise des échanges non coordonnés.

Dans l'économie dans son ensemble, peut-être 25% de toute l'activité visent maintenant la réduction des coûts de transaction. Les exemples incluant des juristes commerciaux, des comptables, des conseillers financiers, des banquiers, des compagnies d'assurance, des analystes du marché, des journalistes d'affaire, des conseillers, les conseillers sur les consommateurs, des départements du gouvernement, etc., contrôlent et réglementent les marchés, les industries et le commerce. Tout ceci et plus vise à réduire la friction sur les marchés et à rapprocher les producteurs et consommateurs.

Economie complètement intégrée et industrialisée: une masse de produits différenciés

Ce n'est pas encore arrivé, mais quand/ si c'était le cas, à quoi cela ressemblerait-il? Certains suggèrent une société "post-moderne" avec une société fragmentée en groupes. Une suggestion est une société "20-40-40". Au sommet, 20% de travailleurs qualifiés et chanceux avec des revenus élevés, ensuite 40% avec des aptitudes plus simples et 40% au fond se reposant sur la redistribution de bien-être et de revenu du sommet.

Dans une telle société, argumentent certains, il va y avoir beaucoup de petites firmes, parce que les ordinateurs vont rendre les coûts de transaction très bas, et permettre de diffuser les systèmes économiques. Quelques usines vont produire de manière intensive en capital et la production et distribution physique des biens va seulement employer disons 10% de la population. Avec 40% de chômeurs, les autres 50% vont être engagés dans deux sortes d'industries de service: la santé, l'éducation et le tourisme d'une part, et les services qui réduisent les coûts de transaction de l'autre.

* Pouvez-vous imaginer ce qui se passe une fois que, avec tout le monde sur Internet, un code légal mondial facilement appliqué et des traductions instantanées disponibles, les coûts de transaction tombent à zéro?

Il n'y a pas plus de firmes, juste un réseau d'agents économiques en interaction, gagnant et dépensant de l'argent. D'une certaine manière, ce qui a amené le monde de Coase une étape plus près est la révolution de la micro puce. Fait intéressant, les coûts de transaction présentaient peu d'intérêt avant la début de la révolution des micro-ordinateurs dans les années 1980.

North interprète ce type de processus historique comme suit. En vue de surmonter les coûts de transaction, des institutions sont créées qui construisent graduellement une structure. Si ces institutions sont orientées vers la croissance et bénéfiques à l'économie, l'économie est mise sur une voie de croissance et de prospérité. Si les institutions entravent la croissance et sont dommageables pour le développement économique, le pays va stagner. North parle d'économies entières, mais la logique s'applique également bien à des secteurs particuliers, comme l'agroalimentaire.

4. RESUME JUSQU'ICI

Tout ceci vous semble peut-être confus! Soyez patients, nous allons analyser certains exemples tirés du monde réel. Cette confusion ne vient pas de vous, elle est le résultat de notre position au milieu d'un changement de paradigme. Un paradigme se modifiant signifie que tout le monde ne parle pas de la même chose, et que les mauvaises idées

coexistent avec les bonnes. Dans cette section, nous allons résumer la discussion jusqu'ici.

Modèles économiques traditionnel ou néoclassique

- **Hypothèses**
 - rationalité et comportement de maximisation
 - connaissance parfaite et pas de coûts de transaction
 - marchés tendant vers l'équilibre, grâce à la loi des rendements décroissants
- **Suppositions**
 - sous les conditions de concurrence parfaite, qui tiennent quand les suppositions sont rencontrées, et quand il y a beaucoup de vendeurs et d'acheteurs, et qu'il y a libre entrée et sortie, le bien-être de la société et l'efficacité de l'économie sont maximisés simultanément par le fonctionnement de forces de marché non entravées.
 - quand la concurrence parfaite n'est pas établie, il va y avoir des coûts pour la société et des coûts d'efficacité pour l'économie.

Modèle de type A, économie des coûts de transaction

- **Hypothèses**
 - les mêmes que pour le modèle néoclassique, mais avec une conscience de la rationalité liée
 - connaissance imparfaite, mais assez de connaissance pour que les marchés fonctionnent
 - la loi des rendements décroissants tient et il y a toujours des forces importantes menant les marchés vers l'équilibre
 - les coûts de transaction existent dès qu'un échange prend place et les coûts affectent la nature de l'échange
- **Suppositions**
 - que les agents économiques vont tenter de minimiser les coûts de transaction, toute autre chose étant égale par ailleurs
 - qu'ils le font en inventant des institutions pour réduire les coûts de transaction. Ceux-ci incluent la création de partenariat et d'alliances, la formation d'arrangements contractuels pour l'offre à long terme, et des conventions sur les marchés futurs.
 - A travers le temps, une économie va construire un assortiment d'institutions qui elles-mêmes vont nourrir le processus de spécialisation et de changement.

Par conséquent, une économie à croissance lente, une industrie agroalimentaire donnant peu de résultats, sont le résultat d'un pauvre ensemble d'institutions, et jusqu'à ce qu'elles soient réformées, le progrès va rester éluusif. D'autre part, une industrie agroalimentaire en croissance rapide sera le résultat d'un ensemble d'institutions qui favorisent la croissance et le développement.

Modèle de type B, économie comportementale

- **Hypothèses**

- les agents économiques cherchent la satisfaction, pas la maximisation, et ne sont donc plus "rationnels" dans le sens néoclassique
 - ils agissent avec une connaissance imparfaite
 - il n'y a pas de tendance vers l'équilibre dans le système
- **Suppositions**
 - chaque affaire et organisation, et chaque décision peut seulement être comprise dans ses propres termes; il n'y a pas de règles générales qui permettent de prédire les résultats

Comme vous pouvez le constater, il y a beaucoup de travail à faire pour clarifier les différences entre ces modèles, et probablement ce qui va se passer dans les prochaines années. Jusqu'à cela, assurez-vous de spécifier clairement ce que sont vos propres suppositions et hypothèses quand vous faites une argumentation économique.

A partir d'ici nous allons seulement considérer le modèle de type A d'économie des coûts de transaction.

5. LES COUPS DE TRANSACTION ET LA GESTION DES CHAINES DE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

L'économie des coûts de transaction, telle que développées à partir des idées de Simon, Coase, Williamson et North, prédit que si dans une séquence d'opérations, telle que le système agroalimentaire, les coûts de transaction sont élevés sur les marchés, alors les firmes vont s'intégrer verticalement et internaliser les échanges. Cependant, ce n'est plus beaucoup arrivé dans l'industrie agroalimentaire (ni dans beaucoup d'industries). Plutôt, comme nous l'avons vu dans la phase 4 de la séquence de North plus haut, il y a eu la croissance d'une forme à "mis chemin" d'intégration. C'est le développement de **partenariats et d'obligations contractuelles** entre compagnies. Plutôt que la chaîne de distribution pour disons le pain, étant composée de soit une série de firmes indépendantes, vendant le blé, puis la farine, puis le pain, sur les marchés libres, ou une grande firme intégrée, un accord "entre les deux" est fait. Les fermiers passent un contrat pour fournir le blé sous des conditions spécifiées aux meuniers. Ceux-ci passent des accords avec les boulangers, qui passent des accords avec les détaillants.

Quand ceci arrive, nous disons que la chaîne de distribution est devenue "administrée".

Essayez la question suivante.

- * Pourquoi pensez-vous que l'administration de la chaîne de distribution pourrait convenir à l'industrie agroalimentaire?

Chaque étape est très différente des autres, et requiert différents mélanges de ressources, connaissances et aptitudes, et connaît différentes sortes de risque. De là, les activités sont organisées plus efficacement dans différentes firmes. Cependant, il y a un fort intérêt commun à voir une chaîne de distribution alimentaire fonctionner avec de bas coûts de transaction, de sorte que les firmes soient d'accord de collaborer à la chaîne.

- * Pouvez-vous dire pourquoi les chaînes de distribution apparaissent quand on utilise le raisonnement des coûts de transaction?

Quand la demande devient fragmentée, et les consommateurs veulent plus de diversité; également, quand les détaillants utilisent la différenciation des produits comme une stratégie de commercialisation, de sorte que les coûts de transaction sur les marchés libres augmentent. Pour éviter ces coûts de transaction croissants dans une société bien ordonnée, les personnes vont inventer une nouvelle institution, telle que l'accord de partenariat. Dans un pays, l'accord peut être verbal, ou une poignée de main. Dans un autre pays, l'accord peut être un contrat écrit autorisé par un juriste.

* Et pourquoi l'intégration totale ne prend pas place en même temps que la chaîne de distribution?

Parce que les firmes intégrées qui en ont résulté vont souffrir de la rationalité liée et vont se retrouver inefficaces pour essayer de gérer des types très différents d'affaires. De même, que vont-elle faire si l'offre de blé de leurs fermes est trop petite ou trop importante pour la minoterie, et si l'offre de farine de la minoterie est insuffisante ou trop grande pour la boulangerie, et si le pain produit est en quantité trop importante ou trop petite pour les magasins? La planification et la coordination au sein de la firme intégrée pourraient signifier que les coûts de transaction étaient plus élevés au sein d'une seule firme que dans une chaîne de distribution administrée.

Comme nous l'avons vu plus haut, la rationalité liée signifie que les coûts de gestion vont augmenter quand la firme devient plus compliquée. Par exemple, l'exactitude des flux d'information au sein de la compagnie va décliner et l'inefficacité augmenter.

Notez l'utilisation du mot "partenariat". En pratique, le pouvoir n'est pas partagé de manière égale dans une chaîne de distribution, et une firme va avoir plus à dire dans la gestion. En marketing, cette firme est parfois appelée "le capitaine de la chaîne de distribution". Un partenariat peut signifier un couple heureusement marié, ou un maître et son esclave! (Bien sûr, ce qu'un partenaire voit comme un mariage heureux, l'autre peut le considérer comme un esclavage, et par conséquent vous devez considérer les points de vue des deux parties dans un partenariat!)

Les partenariats dans l'industrie agroalimentaire sont nombreux et variés. En connaissez-vous quelques exemples de l'endroit où vous vivez? Sont-ils basés sur des documents légaux et contrôlés par des inspecteurs et régulateurs? Ou sont-ils basés sur une poignée de main et un hochement de tête.

* Pouvez-vous voir comment un contrat de partenariat diffère d'un contrat fait lors d'un échange sur le marché libre?

Si j'achète du blé sur le marché libre, faisant un contrat pour acheter ici et là, je n'ai pas besoin de connaître et de construire une relation durable avec le vendeur. Dans un partenariat, la relation est pour le plus long terme. Les firmes recherchent d'autres firmes auxquelles elles peuvent faire confiance, et qui travaillent de la même manière qu'elles (ce qu'un spécialiste du marketing appelle "a good fit" (une bonne adaptation)), et avec lesquelles les coûts de transaction sont bas. Si les choses empirent, les partenaires vont vouloir un simple appel téléphonique pour faire un tri et redémarrer les déplacements d'offre, non une longue et coûteuse comparution au tribunal.

Voici une question pour tester si vous avez compris le raisonnement plus haut.

* Qu'est-ce qui stoppe la formation de partenariats?

Un certain nombre de facteurs personnels et organisationnels sont nécessaires pour faire qu'un partenariat marche bien, notamment un grand degré de confiance. Les partenaires ne peuvent pas se reposer sur la justice pour résoudre les désaccords, particulièrement avec un produit périssable, excepté avec un coût élevé de frais juridiques (càd coûts de transaction élevés). Si les partenaires sont trop rigides, les coûts de transaction seront élevés. Quand la confiance est absente, un des deux partenaires, ou les deux, va être tenté de frauder, ou de changer de partenaire en vue de faire un gain à court terme. Comme nous le notons plus haut, Williamson argumente que "Le potentiel de comportement opportuniste" fournit un frein à la formation de nouveaux partenariats et à la survie d'anciens.

6. LES COÛTS DE TRANSACTION ET LA CORRUPTION

Un autre point à examiner avant de voir des exemples de coûts de transaction concerne la corruption. Quand les marchés ne fonctionnent pas de manière compétitive, on constate souvent que les officiels deviennent corrompus et demandent des pots-de-vin. Par conséquent, s'il y a seulement une route de transformateur au marché, un barrage militaire est un signe très visible de coût de transaction! Dans certains pays, le crime organisé est devenu célèbre pour sa capacité de monopoliser le commerce et ensuite extraire des pots-de-vin qui comptent comme coûts de transaction.

Qu'est-ce qui vient à bout de la corruption? Une croisade morale est une manière. Plus probablement, quand la concurrence commence à rendre impossible le contrôle sur toutes les routes d'offre, les officiels corrompus qui tiennent le commerce par le cou perdent leur pouvoir.

Par conséquent, une économie corrompue a des coûts de transaction élevés. Les adeptes de la corruption, et il y en a, argumentent qu'il est dans l'intérêt des officiels corrompus de prendre un pot-de-vin, mais pas de tuer le commerce, de sorte que la corruption est un signe que au moins une certaine activité économique a lieu. Néanmoins, on empêche l'économie de développer des marchés et donc la spécialisation tant que la corruption est endémique.

* Il y a des exemples où la corruption peut diminuer les coûts de transaction. Pouvez-vous penser à certains?

Dans certains pays, la police du trafic prend des pots-de-vin aux automobilistes qui iraient au tribunal pour fautes de conduite sur la route. Cette corruption diminue les coûts de transaction.

Dans la section suivante, nous examinons quelques études de cas. Essayez-en quelques unes et essayez de voir jusqu'où vous pouvez maintenant utiliser votre connaissance des coûts de transaction pour analyser les changements dans les systèmes agroalimentaires.

ETUDES DE CAS

Cette section est destinée à être lue en conjonction avec les sept études de cas fournies en annexe. Ces études sont tirées des systèmes agroalimentaires à travers le monde et sont employées pour illustrer l'utilisation des coûts de transaction. Choisissez celles que vous voulez et lisez l'extrait. Ensuite, essayez les questions dans le texte. Après avoir fait deux ou trois études de cas de cette manière, vous devriez être dans de bonnes conditions pour utiliser les coûts de transaction comme partie de votre analyse dans le système agroalimentaire dans votre propre pays et spécialité. Les trois premières études sont traitées avec plus de détail, pour vous aider à saisir l'idée, de sorte qu'il vous est recommandé de commencer avec une de celles-là.

Plusieurs des études viennent des pays en voie de développement. Ceci reflète deux choses. Premièrement, la plus grande activité dans les compagnies alimentaires dans le monde développé. Deuxièmement, la plus grande disponibilité d'études de cas liées aux pays avec un système agroalimentaire hautement développé. L'utilisation de ces études permet aussi d'éviter le danger de faire des jugements injustes sur les pays en développement sur la base d'un article de magazine.

La plupart des cas sont extraits des journaux et magazines, de sorte que l'anglais peut être un peu "plein de verve" par moments. Ne vous inquiétez pas si vous ne pouvez pas comprendre tous les mots utilisés; la signification est généralement tout à fait claire à partir du contexte.

Quelques leçons générales émergent de l'étude – voyez si vous pouvez les localiser. Premièrement, il semble y avoir une connexion définie entre la baisse des coûts de transaction et la création de nouvelles institutions, particulièrement les accords de partenariat. Deuxièmement, le développement de nouveaux canaux de commercialisation avec des coûts de transaction plus bas affecte aussi les coûts de production. Troisièmement, les développements modernes dans le commerce de détail requièrent de nouvelles institutions en vue d'éviter les coûts de transaction élevés pour obtenir des offres.

Etude de cas 1

Après avoir lu l'étude de cas, essayez cette question.

- * Pouvez-vous lier l'idée de l'auteur pour les "plaques tournantes de commercialisation" des cultivateurs britanniques à la diminution des différents types de coûts de transaction?

Les plaques tournantes vont clairement améliorer le flux d'information pour les petits cultivateurs britanniques. De même, la négociation des spécifications de qualité est standardisée, de sorte que les négociations sont moins coûteuses. Les coûts de contrôle doivent aussi être inférieurs. L'extrait ne mentionne aucun investissement supplémentaire, de sorte que les coûts de la spécificité des avoirs ne sont pas un problème ici (si vous avez oublié ce qu'ils sont, retournez au début de ce jour).

Essayez une autre question.

- * Quelles nouvelles institutions l'auteur propose-t-il pour permettre aux coûts de transaction d'être réduits? Y a-t-il une alternative dans l'extrait?

L'auteur propose la plaque tournante. La manière alternative évidente de réduire les coûts de transaction est de copier les Néerlandais et d'encourager les coopératives de cultivateurs à utiliser les marchés à la criée. Les auteurs ne s'inquiètent pas tellement que ce ne soit pas appliqué dans ce cas, mais nous pouvons suspecter que c'est parce que le mélange de grands et petits cultivateurs en Grande-Bretagne est un pauvre terrain pour le système Néerlandais! De manière alternative, peut-être que le système agroalimentaire moderne est devenu trop complexe, même pour un système d'enchères aussi efficaces que celui des Pays-Bas. Qu'en pensez-vous?

Pouvez-vous voir comment les coûts de transaction nous donnent un cadre de travail pour argumenter sur de tels problèmes (comme commercialiser les légumes frais)? C'est sa principale justification. Peu de chercheurs sont toujours en train de mesurer les coûts de transaction! Qui les croirait s'ils le faisaient?

- * Pensez-vous que les coûts de transaction peuvent être augmentés en créant les plaques tournantes de commercialisation?

Cela dépend de la progression des grands et petits cultivateurs. A la fin, l'auteur souligne le besoin d'engagement et de confiance, cependant toujours au sein d'un environnement concurrentiel. De même, nous devons connaître ce qui concerne la spécificité de l'avoir. Si les pivots requièrent beaucoup d'investissement, cela sera appelé un coût de transaction de la variété "spécificité de l'avoir".

Ensuite, pensez au type de contrat que les cultivateurs doivent passer avec un pivot nouvellement créé.

- * Pensez-vous que les petits cultivateurs devraient signer un engagement pour livrer leurs tomates quelle que soit la structure des prix?

Non. L'auteur dit clairement que la plaque tournante doit offrir des prix compétitifs. Les petits cultivateurs utilisent la plaque tournante parce qu'elle est le meilleur canal d'offre, non parce qu'ils ont promis de la supporter.

- Finalement, dans quelle catégorie d'économistes mettriez-vous l'auteur – néoclassique non reconstitué, coûts de transaction de type A ou comportemental de type B?

L'auteur se lit comme un adhérent du type A (dans cet article au moins). Les idées néoclassiques sont là; pas l'utilisation de l'offre et de la demande pour déterminer les prix dans la plaque tournante et aux enchères néerlandaises. Elles ne mentionnent pas les coûts de transaction mais comme nous l'avons noté plus haut, ils sont là, et le but est de les réduire. La plaque tournante vise aussi à réduire les autres coûts, tels que les coûts logistiques.

Etude de cas 2

Ici le sujet est la crème glacée Baskin Robbins, fondée en Russie en 1993. Le problème était comment obtenir une offre fiable de lait de haute qualité dans des circonstances où les producteurs de lait ont entrepris très peu d'investissement dans la qualité du lait. L'article décrit comment les fabricants de Baskin Robbins, alors détenus par Allied-Lyons plc (compagnie publique), a résolu le problème.

L'article donne un compte rendu marquant de l'ouverture d'une affaire occidentale en Russie au début des années 1990. Beaucoup des affirmations attribuées à Mr Kadenacy sont clairement des réponses rapides aux questions d'un journaliste, de sorte que nous ne pouvons pas espérer disséquer chaque point, ni déterminer l'homme à partir de ce que dit l'article!

Essayez de commencer avec cette question.

- * Il est clair que tous les coûts sont élevés, y compris les coûts de transaction. Quelle est la principale approche pour les faire baisser?

L'approche semble être d'employer un homme d'affaire rude et coriace qui puisse traiter un grand nombre de frictions dans l'économie. Ils choisissent clairement le site de la nouvelle usine avec soin, puisque le gestionnaire de l'usine existante, Mr Abramyan, a été "d'une valeur inestimable pour nous ouvrir les portes et nous aider à entrer".

- * Y a-t-il eu une nouvelle institution venant plus tard?

Celle qui est mentionnée est "un réseau national de vente" pour les principales villes, et "un réseau de franchise" pour les zones plus retirées. De même, il semble qu'il va y avoir un service d'amélioration de la santé animale et de l'hygiène, ce qui peut requérir une nouvelle institution, par exemple un nouveau subside, l'établissement d'une compagnie vétérinaire.

- * Le développement prévu est ambitieux. Comment la "rationalité liée" pourrait limiter l'extension de Baskin Robbins, et quelles mesures la compagnie peut-elle prendre pour surmonter ce fait?

Plutôt que d'essayer d'acheter ces services sur les marchés, il peut être préférable de les créer dans la compagnie. Qu'en pensez-vous? Cela semble épineux.

- * Pourquoi pensez-vous que Mr Kadenacy peut se permettre d'ignorer les supplications des fermes laitières pour investir de l'argent dans une nouvelle technologie?

Premièrement, la compagnie offre une prime de 25% sur le prix du lait aux fermiers. Deuxièmement, la compagnie aide les "fermes sélectionnées" à postuler pour des subsides. Le mot "sélectionnées" est intéressant. Peut-être à long terme, la compagnie va limiter les achats de lait aux fermes laitières améliorées, et stopper les achats auprès des autres.

- * Pouvez-vous lier ceci aux coûts de transaction?

Mr Ashrapov, le gestionnaire de la ferme laitière, est clairement en désaccord sur le besoin de financement. Ceci suggère qu'ils va y avoir des coûts de négociation continus dans les partenariats entre fermiers et laiteries. L'opportunisme peut aussi devenir un problème, si les fermes voient des canaux alternatifs pour leur lait qui offrent plus de chances d'obtenir du financement.

Etude de cas 3

Cette étude de cas est tirée de Grande Bretagne. Une compagnie de snacks a réussi sur le marché domestique et décide de s'étendre en exportant. Cependant, la première tentative échoue. Une seconde tentative utilisant des techniques de gestion des chaînes de distribution s'avère fructueuse.

Les snacks varient selon le pays concerné. Au Japon et sur la Côte Pacifique, une grande variété de snacks industriels et frais sont consommés, mais l'abondance de stands de rue entrave la taille globale du marché pour les snack emballés et promus par la publicité.

Cette étude concerne le marché européen, et voici quelques mots pour vous expliquer le contexte.

Dans le nord de l'Europe, deux snacks dominent le marché: les chips de pomme de terre et les cacahouètes salées, avec certains gros segments (filiales) du marché:

- les enfants affamés
- les personnes qui boivent un verre et veulent quelque chose pour faire passer la bière!
- Les personnes assistant un événement sportif, à une séance de cinéma ou à une autre distraction

Dans le sud de l'Europe, les snacks emballés sont relativement nouveaux et les snacks cuits et cuisinés de manière traditionnelle sont toujours consommés. Les compagnies de snack du nord de l'Europe, confrontée à la concurrence dans les marchés domestiques statiques, regardent vers le sud. Pour ce faire, ils peuvent soit vendre directement aux magasins de détails et restaurants, soit rechercher des accords de partenariat avec les firmes locales pour qu'elles se chargent de la distribution à leur place.

* Pourquoi pourraient-elles préférer commercialiser elles-mêmes?

Pour "supprimer l'intermédiaire" peut-être. Ou sur un nouveau marché, le transformateur ne sait pas à quel distributeur faire confiance.

* Quels sont les avantages d'utiliser un distributeur local?

Ils connaissent le marché, sont présent tout le temps, de sorte que les détaillants savent où s'adresser pour se plaindre ou modifier leur commande, et ils peuvent fournir à l'industriel une bonne information sur ce que désire le marché local, les forces et faiblesses des concurrents, etc.

* Pouvez-vous voir pourquoi la première tentative, dans la période 1982-88, n'a pas réussi à établir des ventes à l'étranger?

Les pauvres aptitudes de management ("Mickey Mouse"), les marchés étrangers fragmentés, particulièrement les systèmes de distribution, et le besoin d'une approche par pays.

* Quels coûts de transaction étaient-ils impliqués?

Il y avait beaucoup de points d'achat en France et en Allemagne, dont chacun impliquait des coûts de transaction.

* Le choix des partenaires était-il toujours bon?

Non, en Allemagne, le distributeur de tabac ne donnait pas de bons résultats pour la compagnie de snack.

Cet exemple montre comment l'importance de la gestion de la chaîne de distribution peut être. Chaque marché a besoin de goûts différents et d'un partenaire capable de commercialiser le produit. Notez que les coûts de production et prix, et les niveaux de production ne sont pas mentionnés comme notables.

Etude de cas 4

Cette étude vient d'Europe et concerne l'impact sur un marché quand les coûts de transaction chutent en résultat de la formation d'alliances de détaillants pour acheter en vrac auprès des industriels. Voyez si vous pouvez réussir à expliquer cela. Souvenez-vous que quel que soit le conflit sur les prix, les participants aux chaînes de distribution sont unis dans leur intérêt de servir les consommateurs aussi bien que possible. Dans ce cas, les alliances ont amélioré de manière notable l'information disponible. Si un industriel essaie de maintenir différents prix dans différents pays, une alliance peut utiliser les "transbordements", comme vous pouvez le voir dans l'article.

Une fois que vous l'avez lu, essayez cette question.

* Pensez-vous que de telles alliances vont commencer dans d'autres parties du monde?

Cela semble improbable parce qu'en Europe Occidentale il y a environ 20 pays à revenu élevé, chacun avec quelques grands détaillants, qui jusqu'à maintenant ont principalement fonctionné au sein d'un pays. Le commerce de détail n'est pas une activité facile à transférer d'un pays à un autre parce que les goûts et habitudes d'achat diffèrent beaucoup. En Europe Occidentale, les goûts nationaux diffèrent et la même marque d'alimentation a souvent différents goûts selon le pays. Cependant, les structures diététiques sont assez similaires et, comme les observations le suggèrent, sont convergentes. Où trouve-t-on encore ces conditions?

De même, au début des années 1990, quand l'extrait a été écrit, l'industrie agroalimentaire se préparait pour une nouvelle intégration de l'Union Européenne dans le marché unique en 1993. Ceci a encouragé un flux de formations d'alliances. Il semble y avoir eu moins d'activité dans cette direction dans les années plus récentes.

Si et quand les frontières politiques tombent également en Amérique Centrale et du Sud, en Afrique, au Moyen Orient, en Asie du Sud Est ou sur la Côte Pacifique, pensez-vous que les alliances de détail vont émerger comme institutions qui peuvent réduire les coûts de transaction?

- * L'article suggère une autre raison pour former des alliances pour les coûts de transaction. Pouvez-vous les déterminer?

Pouvoir de marché accru sur les manufactures. L'alliance donne aux détaillants le pouvoir de faire diminuer les prix qu'ils doivent payer. C'est un argument différent pour lequel les détaillants forment des alliances.

Etude de cas 5

Cet exemple vient de Russie (un bon endroit à observer dans les années 1990 pour voir comment les affaires tentent de surmonter les coûts de transaction élevés). L'article décrit la manière par laquelle les négociants américains de céréales ont construit un contrat sur les céréales à utiliser en Russie. Les Etats-Unis du centre ouest et le Canada de l'ouest ont longtemps été au premier plan pour la création de nouvelles institutions pour faciliter le commerce de céréales. Ici, leur expertise est appliquée à la Russie.

Pouvez-vous voir comment le contrat est modifié pour prendre en compte un coût de transaction lié au contrôle élevé en Russie – "la fréquence élevée de défaut" (paragraphe 2)? Les coûts élevés de l'information sont révélés dans le paragraphe 8.

Ensuite, les auteurs dressent une liste de "prérequis... pour un nouveau développement". Les cinq points qu'ils recommandent visent tous à réduire les coûts de transaction. Quels sont-ils?

Etude de cas 6

Ici nous analysons un article sur la croissance des supermarchés en Asie. Bien sûr, nous devons être prudents avant d'accepter ce que nous lisons. Est-ce que les supermarchés à Taiwan peuvent vraiment monter de 30% à 40% du marché en juste 4 ans? (Cela dépend de ce qu'on entend par "détaillant moderne" je suppose, mais je suspecte que les statistiques soient fausses; peut-être que la manière de calculer les ventes en gros a changé, et que le marché alimentaire de rue était exclu?).

- * De nouveau, les coûts de transaction sont là, mais pas mentionnés explicitement. "Relations avec les distributeurs préférés" ressemble à notre vieil ami partenariat! Cependant, pensez-vous que les magasins vont rechercher des partenariats plutôt que se reposer sur les marchés libres?

Les petits magasins vont avoir des coûts totaux plus élevés par marchandise vendue, et devraient être encore plus avides de réduire les coûts de transaction que les supermarchés. Peut-être vont-ils former une alliance d'achat.

- * Quelles sortes d'affaires vont sans doute continuer à utiliser les marchés libres? A quelle sorte de problèmes vont-elles être confrontées si la révolution du

supermarché avance réellement au taux taiwanais moyen supposé d'environ 12% de part de marché par an?

Les petites affaires telles que les restaurants, petites boutiques, et étals de marché vont vouloir continuer à utiliser les marchés, mais les fermiers vont-ils continuer à alimenter les marchés? Si la qualité décline et les prix deviennent volatils et imprévisibles, même les petits magasins peuvent désirer former des alliances pour réduire les coûts de transaction et assurer les offres.

Etude de cas 7

L'étude finale concerne une firme multinationale taiwanaise, la President Enterprises Corporation (PEC). L'article dépeint l'image d'une compagnie fortement innovatrice qui cherche à réduire les coûts de transaction de plusieurs façons. Voyez si vous pouvez dresser une liste des différentes méthodes utilisées.

Je pense que PEC a fait diminuer les coûts de transaction des manières suivantes:

- L'intégration verticale – elle a investi dans ses propres magasins. Cela signifie qu'elle vend ses produits alimentaires au sein de la compagnie des niveaux de transformation au détail. Les coûts de transaction étaient gardés bas en entreprenant la 7-Eleven franchise, parce que cela simplifiait le choix des produits elle devait acheter, et de comment les vendre. La compagnie est aussi intégrée dans l'exploitation agricole, la mise en boîte, la logistique et la distribution, et les services financiers. Elle a également ouvert ses propres usines de nouilles instantanées en Chine.
- Les partenariats – un certain nombre d'entreprises conjointes sont mentionnées.
- Les managers chinois du continent sont envoyés à Taiwan pour une formation. Cela va diminuer les coûts de négociation et de contrôle.

Cependant, l'article voit toujours des domaines avec des coûts de transaction élevés. Pouvez-vous trouver quelques exemples?

- "le marché continental est complexe" et les goûts très localisés (rendant les coûts des échanges plus élevés, particulièrement les coûts d'information et de négociation)
- On nous dit qu'il est interdit à Taiwan d'avoir des liens directs avec le continent

Ceci termine les études de cas sur les coûts de transaction. Comme noté dans le texte, il est possible d'aller plus loin avec du temps, de l'argent et de la patience, et d'estimer les coûts de transaction de manière empirique. Cependant, pour la plupart des personnes travaillant dans le système agroalimentaire, les coûts de transactions sont plus utiles considérés comme un cadre conceptuel pour comprendre comment change le système plutôt que comme quelque chose à calculer.

Annexe sur les coûts de transaction: sept études de cas

Etude de cas 1: Une leçon néerlandaise utile pour les cultivateurs de tomates britanniques?

Le premier exemple est un problème typique dans les systèmes agroalimentaires. Les distributeurs étrangers sont fortement compétitifs et les cultivateurs locaux cherchent une manière de tenir sur les marchés locaux face aux importations bien organisées. Le problème survient principalement quand les barrières à l'importation ont été réduites. Cet exemple concerne les cultivateurs de tomates britanniques cherchant à concurrencer les importations venant des Pays-Bas. Comme les réformes du GATT entrent en vigueur durant les années 1990, ce type de problème va survenir dès que les supermarchés constituent une part importante du système de distribution. Les personnes travaillant dans les pays en voie de développement font être familière aux problèmes rencontrés. Notez que l'exemple (les tomates en Grande Bretagne et comment les cultivateurs peuvent tirer des leçons de leurs concurrents néerlandais) n'a pas un intérêt particulier à part les problèmes qu'il illustre.

Incidentement, le mot "logistique" signifie le processus de manipulation, stockage et transport des produits. La logistique fait partie des coûts de distribution, parfois appelés les coûts de commercialisation dans les affaires. Cependant, les économistes les assimilent aux coûts de transformation et les ont appelé la somme "les coûts de production". Au risque de vous ennuyer en me répétant, les coûts de transaction sont quelque chose de tout à fait différent! Ils ne sont pas inclus dans les coûts de production.

‘What is needed is a system which reduces the procurement cost of trade buyers in Britain relative to the costs of buying from The Netherlands, but which preserves close contact with growers. In earlier work the Strathclyde University Food Project concluded that the British market has to be made more transparent and knowledge must flow more freely (Shaw *et al* 1993). Mechanisms are needed which give better information to customers about the availability of British supplies and to suppliers about retail demand. Mechanisms are required which ensure that available supplies of the first class product demanded by the retail sector do in fact go into that sector, instead of the retailer turning to The Netherlands. Instead, what can happen at present is that product has to be sold on less profitable markets, perpetuating the cycle of low profitability in the industry, simply because retailers do not know that suitable product is available and are not prepared to incur the search costs of finding out.

It is here that networks which can use the co-ordinating role of the larger growers as a mechanism for assembling supplies for the retailers from other, smaller, growers can make a contribution. This is already done by some major tomato suppliers for some retailers to reduce the fragmentation of the industry for marketing. In essence what has been created are a small number of competing confederations of businesses, guided from a hub where key functions such as the management of information, the management of strategy, the development of customer relationships, quality control and research and development take place. Logistics are also handled from this central point in order to make the most effective use of transport and thus further reduce costs. The hub in each case is likely to be one of the major producers since they have a large initial pool of supplies, better marketing capabilities and research and development skills. The hub is supplied by smaller producers who concentrate on production, in which they are

efficient and they delegate marketing, research etc., in which they have a comparative disadvantage, to the centre. The system also offers advantages to the retailer. By allowing a dominant supplier to organise supplies throughout the growing season, the retailer's sourcing costs are reduced, as are their costs of product inspection. The latter are now largely left to the responsibility of the dominant grower. This system has the advantage over traditional forms of co-operation in that it provides a means of reconciling the different interests of large and small producers, often a problem with a formal co-operative. It also allows collaboration between businesses with very different ownership structures.

This practice is not universal and there is considered to be considerable scope for further co-ordinated activity among growers. In many cases retailers still deal with large numbers of suppliers, switching during the season as availability changes from grower to grower or they use, as indicated earlier, the Dutch auction market. It is however, an alternative form of supply chain collaboration which has received little formal recognition.

The centre of the hub must have some kind of assurance of continuing supplies from the spokes of the hub, particularly if investment is required which is dependent on the hub as a whole for viability. The small producer must see benefits to compensate for the loss of autonomy. In particular the small producer will seek reassurance that they are not treated as a marginal supplier by the centre of the hub, to be used when demand is strong but abandoned in times of weaker demand. They will require assurance that they will be able to participate in innovation by the centre. To reconcile these potential conflicts requires internal marketing cultures within the network which are co-operative rather than competing and reward systems which are seen to be equitable.

The success of this type of relationship requires high levels of commitment and trust on both sides, but at the same time, both the centre and the hub operate within a framework of commodity type competition. The marketing hub cannot afford to offer the smaller suppliers terms which leave it out of line in its price offer to its major customers. Nor can the small suppliers ignore a situation where better terms are offered elsewhere. The marketing hub has to discourage retailers from opening direct supply lines with smaller members of the hub, while encouraging supplier participation in the hub.'

Source: Tiré de Susan Shaw (1994) *Proceedings of the Agricultural Economics Society Conference*, Exeter, Avril 1994

Etude de cas 2: Etablissement d'un projet étranger de crème glacée en Russie

Cet extrait est tiré d'un article de journal. La Russie a connu des changements énormes en 1989-93, la période discutée dans cet article. Non seulement la vieille économie a été détruite et une nouvelle a été créée sans aucune planification, mais encore l'ancienne Union Soviétique a été fragmentée en 15 pays séparés, augmentant immensément les coûts de transaction. La disparition des anciennes institutions inspirées par le communisme signifie que les réglementations sur l'hygiène alimentaire et les services d'inspection vétérinaire se sont brisées à travers le pays. Par conséquent, cette compagnie de crème glacée a trouvé qu'elle devait créer des institutions à partir de zéro. Une histoire intéressante et impressionnante, à la fois pour la persévérance de la compagnie étrangère et pour la capacité des Russes à s'en sortir dans un tourbillon économique!

L'article est écrit dans un style plein de verve – soyez-en prévenus!

'As a Vietnam war veteran with 85 airborne missions under his belt, Michael Kadenacy was not going to let a line of T-S0 tanks stop him doing business on the streets of Moscow. Having spent a day in his large, luxurious apartment listening to the sound of gunfire, he broke a promise to his wife Victoria to keep his head down and ventured outside with Slava, his ever-ready driver.

The brief excursion, past the burning White House parliament building and across the New Arbat bridge, was to check on the fate of one of the street kiosks which Mr Kadenacy is opening across the Russian capital. Given the limited extent of the fighting between parliamentary rebels and the army, his kiosk was intact and still open for business.

The increasingly familiar, purple and white cabins are selling 'America's favourite ice-cream' to appreciative Muscovites now eager and able to buy an expensive, creamy treat crammed with nuts or chunks of fruit.

Sunshine or snow, Russians have always liked ice-cream; now they are buying the 'real thing' from kiosks and stores on Peace Street and Pushkin Square. The tasteless, iced-milk alternative manufactured locally is yesterday's news.

'America's favourite' is made by Baskin Robbins, a subsidiary of Allied-Lyons, the UK food and drink group. As managing director of Baskin Robbins Eastern, Mr Kadenacy - 6ft 6in in his sable fur hat – is Moscow's ice-cream king.

Since March this year, the 55-year-old English-born, US-trained lawyer who got bored after 20 years in the California fast-lane, has been based in the city where it takes a month to get a delivery truck registered.

At present, 100 000 gallons a year of cherry jubilee, tiger tail, almond fudge and three dozen other flavours are being flown in from Canada to be sold from 70 kiosks and stores in Moscow, St Petersburg and Novgorod.

When Mr Kadenacy's mission is complete, 2 million gallons of ice-cream a year should be slipping down the throats of customers at 800 outlets stretching from St Petersburg to Rostov. Eventually, he expects sales of 8 million gallons.

Since being appointed managing director of the Russian business in 1991, the single-minded corporate lawyer with a passion for good food and baroque music has been tackling a string of daunting logistical, commercial and personal challenges.

Colleagues say he was made for the job. According to one: 'He's a tough son of a bitch and hangs on like a bulldog. He gets things done.'

Anyone attempting to do business in a market without a commercial infrastructure or the skills needed to create a consumer revolution is likely to share Mr Kadenacy's frustrations. Not all of them will agree with his upbeat philosophy: 'Every problem here

means an opportunity. The Russians are seriously underestimated; the future is going to be good.'

He has complaints: 'Most Russians live day-to-day and hope time will take care of everything; it made sense in a country where no one knew what tomorrow would bring but it means there is no long-term view.'

Of the countless bureaucrats who still make progress difficult, he adds: 'Some are learning fast but others are rigid and stupid; sorry, arbitrary and capricious. A generation will pass before the bad old ways are forgotten.'

Since abandoning efforts to run the business from London, a priority has been the construction of a \$30 million ice-cream factory close to the Ostankino television centre. To help him he has a Moscow staff of 31, predominantly Russian, although turnover is high because employees are anxious to move on and advance themselves.

The ice-cream plant – being built in a joint venture partnership with an arm of the Russian ministry of trade, now reborn as the self-financing enterprise Khladokombinat No 9 – is on schedule to open in summer 1995. Local production will mean improved supplies and freedom from import duties, which do not yet exist, but which are seen as inevitable.

There have been many problems; building plans which failed to match a picture of a state-approved ice-cream factory in a yellowing, official manual were rejected. The joint venture partners ran out of money, leaving Baskin Robbins to raise its investment stake from 50% to 70%.

A 'topping out' ceremony took place two weeks ago in a blizzard, attracting Allied-Lyons VIPs from London. Mr Kadenacy slips into expatriate vernacular to dub them 'sea-gulls': 'They fly in, eat everything, shit on you and fly out.' Not that he objects: 'The more they come, the more they realise what we are up against.' More than once, the 'sea-gulls' have wondered whether to call off the whole project. But they have stuck with it and with Mr Kadenacy.

He has worked closely on the factory with Mr Yuri Abramyan, the stylish, immaculately groomed general director of Khladokombinat No 9 who helped guests demolish an extravagant celebratory lunch at the Russia hotel. Later, at the Bolshoi theatre for a performance of Giselle, they toasted each other with champagne. 'We have a good working relationship, even though we sometimes shout at each other. He has been invaluable in opening doors and helping us get on,' Mr Kadenacy acknowledges.

Whatever the legal requirements, Baskin Robbins believes a significant Russian component is essential if the venture is to succeed. 'It needs to be seen as a partly Russian enterprise and not just a case of foreigners plunging in. We are not here to dictate. The companies who arrive knowing it all don't stand a chance. This is no place for hot-shots?'

Also on Mr Kadenacy's plate is the creation of a national sales network, following the collapse of the state stores and distribution system. He has been on regular, investigative

visits across a 2000 km swathe of Russia, and in January joins 'very supportive' British embassy officials on another fact-finding tour.

Beyond Moscow, St Petersburg and Novgorod, the plan is to expand sales via a franchise network, although much work is still needed on a distribution network in a country where middlemen used to be regarded as criminals.

Another huge challenge is maintaining the quality of the product: 'We want to exploit the fact this will be Russian-made ice-cream but it must be up to Western standards,' Mr Kadenacy stresses. The scale of the task is forcefully underlined by a visit to Mozhaik, 130 km north-west of Moscow, where one of the three dairies which will supply milk to the factory is located.

Mr Valery Koztov, dairy manager, promises high-quality supplies from a shabby, 35-year-old plant now contractually obliged to deliver sweet, clean milk 'free from objectionable flavours and odours'.

He wants to keep his customers happy and to be profitable. But he knows his own suppliers will have to alter their ways: 'They must change their thinking, realise they are the owners and that they must help solve their own problems.' He grins and adds: 'In the West, five people look after 500 cows. Here, 500 cows need 500 people.'

The farms chosen by Baskin Robbins can expect a 25% premium on milk supplied. Mr Mikhail Ashrapov, the ruddy-faced director of nearby Borisovo farm, which in March converted from state-ownership to become a shareholding society, wears a broad smile. His 3600 cows have been chosen. In a dark, foul-smelling barn, dozens of cows eat methodically from troughs as women workers continuously clear away the by-product of their appetites. The milking machinery is archaic; hygiene measures appear rudimentary.

But improvements are under way and Baskin Robbins is helping its selected farms to win grants from wherever they are available. Bacteria control will even extend to agreement on the maximum number of udders to be cleaned with one rag.

Mr Ashrapov complains about lack of finance. Mr Kadenacy is unsympathetic: 'The farmers think the answer to everything lies in more foreign money. But they also have to get off their butts and work.'

Is it all worth it? 'Absolutely. We can take all the hassle because this is going to be one hell of a market and eventually we can make very healthy profits.'

One kiosk operator got the message early on. Mr Kadenacy recalls: 'We couldn't work out why his sales were going through the roof. We checked up and found him handing out condoms to customers. With that sort of initiative, how can this place fail?'

Source: Michael Cassell, 'Ice-cream Tsar on the streets of Moscow' *Financial Times*, 8 Novembre, 1993.

Etude de cas 3: Exportation de snacks

Cet article est tiré d'un journal. Le marché des snacks tels que les chips, cacahouètes, tortillas est devenu mature dans les pays industrialisés, et les industriels tentent de trouver de nouveaux marchés. Cela signifie, dans les pays en voie de développement, convaincre les consommateurs que leurs produits de snacks alimentaires emballés, faits en usine, sont "meilleurs" que les snacks traditionnels servis par les vendeurs de rue et les étals de marché. Une fois que les consommateurs préfèrent les snacks emballés, les pays en développement peuvent se trouver avec un nouveau type en extension d'importation à payer. Si c'est la situation dans votre pays, l'étude de cas devrait vous intéresser!

'Derwent Valley has developed impressively at home since its foundation in 1982, especially in its core market of south-east England. It expects total revenue for 1991-93 of £24m, and profits of above £2m. Yet barely £1m of its sales are to continental Europe.

When, just over four years ago (i.e. 1988), the *Financial Times* last examined how Derwent Valley was preparing Fogg (the branch name of the company, Derwent Valley) for Europe's single market, the company's top managers were open about their past failings.

One of them described their then desultory export efforts as 'a Mickey Mouse operation'. This disarming self-disparagement is typical of the company's style, but was not entirely fair for two reasons.

First, its explosive growth in Britain left little management time to cope with the tricky problem of steering Fogg into continental Europe.

Second, the company had encountered the same problem which beset most medium-sized would-be exporters of consumer products within Europe: fragmented and sometimes impenetrable national distribution patterns. In most industries these represent a far greater barrier to the creation of a single market than do national and regional differences in consumer preferences. Even when national retail patterns seem superficially similar, the reality is often otherwise. France has a growing number of large chains, but their buying patterns contrast sharply with those in Britain. They are not only more fragmented, but buying groups purchase on behalf of odd combinations of retailers.

Even then, says Ray McGhee, Derwent Valley's marketing director, you still have to sell to individual shops, each of which levies a one-off charge for putting your product on its shelves. The company and its new French partner are spending £200 000 on this in 1992-93.

In Germany there is a complex mixture of delicatessens and specialist stores, plus large retail chains. The latter, unlike their British equivalents, have numerous buying points.

Under Roger McKechnie, the chairman and managing director, Derwent Valley decided in late 1988 to pause, lick its wounds, and start a thorough research and planning exercise in order to prepare a real attack on the continent. 'We've decided the time has come to do things properly,' he said at the time.

It commissioned a consultancy study which, instead of proposing a marketing plan, as expected, 'concluded that we had a lot more preparatory work to do', McKechnie says. Throughout 1989 and 1990 the company and its consultants carried out consumer-research. This demonstrated great potential interest in the Phileas Fogg brand. But it also showed that the range of flavours would have to be tailored to each of them.

It uncovered, too, a need not just to do each country's packaging in its own language – at an initial cost of £10 000 a product per country – but also to design a distinctive shape of package to stand out on continental shelves.

By this time a decision had been made to concentrate on four markets, with France and Spain the first two main ones. The export drive was still in the hands of McGhee and another of the company's founders, but both were still preoccupied with the UK.

Hence the move in 1990 to recruit a 'Mr Europe': Kim Fletcher, an ex-Heinz manager who was operating across western Europe as international marketing manager for a flavours and essences company.

His new brief involved two key tasks: fine-tuning Derwent Valley's products, packaging, pricing and presentation for each main market; and finding strong local partners which, unlike many of the company's previous ones, really knew the country and had expertise and muscle in sales and distribution. They also had to be committed to the brand concept, 'rather than just wanting an interesting addition to their product range', says McGhee.

This strategy contrasted sharply with the company's previous approach of selling the product wherever and through whomever it could. Fletcher's groundwork bore fruit in 1992 with a quick succession of new deals – each with hand-picked but different types of partner – in The Netherlands, France and Spain. These are doing well and have boosted Derwent Valley's exports to the continental Europe by half in 1992-93.

And then there is Germany. Back in late 1988, Derwent Valley thought it had broken its long run of bad experiences with German distributors, and had just signed up a local tobacco manufacturer moving into food brokerage. But, as with other tobacco companies, its sales force failed to break into the food side of supermarkets. The market opportunities in tobacco which arose from the opening of East Germany also distracted it in the midst of a Phileas Fogg test marketing exercise, and £200 000 of Derwent Valley's investment went down the drain in 1989-90.

'We really had our underpants scorched,' grins McKechnie. 'After that, we weren't in too much of a hurry to go back in.' Last October Derwent Valley finally appointed a new distributor – an experienced operator which sells to delicatessens.

On the company's current projections, exports to European countries (including Ireland) will grow from £1.5m to at least £13m over the next three years. At best, they could go to almost double that.'

Source: Christopher Lorenz 'Innocents Abroad' *Financial Times*, 4 Janvier, 1993.

Etude de cas 4: Le commerce transfrontalier des boissons soft

Ici, le cas vient d'un magasin commercial, et l'auteur présume que les lecteurs ont certaines connaissances techniques. Cela ne doit pas vous empêcher d'appliquer le raisonnement des coûts de transaction à l'article, donc allez-y! Dans beaucoup de pays en voie de développement, les boissons soft sont devenues un marché vital pour les producteurs de sucre.

'European buying groups are a real dilemma for most manufacturers. It is too early to judge whether they will result in a further squeeze of manufacturer's margins, or whether they will facilitate distribution and act as a collaborative force within the food chain.

In the meantime, an increasing number of groups are emerging: the latest in August 1992 suggests that Sucro, a German food wholesaler to C stores, is talking with a counterpart in the UK to form yet another European buying alliance. What is certain is that these groups are here to stay, but memberships will change until all partners share a common mutual interest.

Some manufacturers we spoke with believed that such potentially awesome buying power gave rise to a number of legal issues – in particular, the possible abuse of dominant positions. They were quick to remind us that several of the buying groups and retail alliances are based in Switzerland, in tax-attractive areas and outside the control of the EC.

Demands for equal terms

Manufacturers are also understandably concerned that contracts negotiated with certain retailers are no longer confidential. After all the basis of most alliances is the free exchange of information which may include details on the conditions of supplies.

This is an issue which the Euro Group recently investigated and found that Coca-Cola offered lower prices to retailers in Belgium than in many other countries. This led Docks de France (a member of Euro Group via Paridoc) to ask Coca-Cola for terms similar to those enjoyed by GIB. The soft drink multinational refused, insisting that national terms and conditions must be respected.

Trans-shipments are threatened

However, what is stopping Docks de France from buying soft drinks from GIB, who no doubt will be able to negotiate even better prices from Coca-Cola? This is sometimes referred to as trans shipments which are extremely difficult to monitor.

Trans-shipments have a distorting effect on the market. Manufacturers obviously need to know the origins of demand in order to develop their production, marketing and new product development programmes. The issue in the end has to be settled by the European Commission which in the past has allowed manufacturers to operate selective distribution agreements.

Therefore Coca-Cola could theoretically de-list Docks de France if it tried to buy product from GIB, but this would only play into the hands of Coca-Cola's competitors.

Such a scenario is, of course, highly unlikely with such a brand, but is a very worrying perspective for suppliers of brands with much less bargaining power.

The European retail alliances and buying groups all agree that they can best enable a manufacturer to become pan-European. Deuro, one of the most secretive of all the alliances, is at least proud to publicise its various Euro-promotions. AMS for its part employs around a dozen field staff to identify market niches for the benefit of manufacturers and its retail members. Sales promotions are then organised among member companies.

Pauls Food group, a subsidiary of Harrisons and Crosfield, is an expanding own label supplier of breakfast cereals operating five plants in the UK and one in northern France. It too has recently concluded an agreement with AMS to sell own-label cereals. EMD for its part, reported that by 1992, 40 agreements had been signed with suppliers in a number of countries.

A scenario for the year 2000

Earlier in the year at a press conference in Switzerland the head of EMD, Dr Peter Hampl, presented his vision for Europe. By the year 2000 he suggests that the value of the European retail market will increase to 600 billion ecus. Within this market he envisages some 20 European buying groups within the 10 to 50 billion ecus sales brackets and a maximum of three groups with sales between 50 and 100 million ecus.'

Source: Tim Cooke 'European Buying Groups Burst Into Life' *Food Europe*, Automne 1992 .

Etude de cas 5: Contrats pour les céréales russes; les leçons de l'Amérique du Nord

L'exemple suivant retourne en Russie (un bon lieu pour voir comment les affaires tentent de surmonter les coûts de transaction élevés!). Ici, l'extrait décrit la manière dont les négociants en céréales américains ont construit un contrat sur les céréales à utiliser en Russie. Le centre ouest des Etats-Unis et l'ouest du Canada ont longtemps été à l'avant plan de la création de nouvelles institutions pour faciliter le commerce des céréales. Ici, l'expertise est appliquée à la Russie. Voyez ce que vous en pensez.

Cash contracts

A principal inhibitor to broad scale development of the grain exchanges was that bona fide contract mechanisms were not in place. The number of defaults have been large, and difficulty exists in filling some orders. As a result, a Model Cash Contract was developed and has been adopted in principal at many exchanges.

Features of this contract are similar to some contracts used in US cash grain trade, including specifications for quality, quantity, and specific procedures for arbitration. However, because of the high frequency of default, in part, from inflation, special provisions were included for performance guarantees. These are:

Within 3 business days both buyer and seller shall provide to the exchange cash or bond or any other acceptable security equal to the amount of the contract quantity multiplied by the price per ton in the following schedule:

| | | |
|----------------------------|--|---------------------|
| | <i>If shipment within 10 days</i> | <i>none</i> |
| <i>agreed price</i> | <i>If shipment within 11 to 30 days</i> | <i>minus 5% of</i> |
| <i>agreed price</i> | <i>If shipment within 31 to 60 days</i> | <i>minus 15% of</i> |
| <i>agreed price</i> | <i>If shipment within 61 to 90 days</i> | <i>minus 25% of</i> |
| <i>40% of agreed price</i> | <i>If shipment within 91 to 120 days</i> | <i>minus</i> |

The purpose of this clause is to provide incentives for both parties to perform upon their contract, thereby providing integrity to the exchange mechanism. This is critical, given the inflationary environment and rapidly changing state procurement prices. However, an important problem exists in providing a mechanism to finance these prepayments.

The future of Russian grain trading

The Russian grain marketing system is in a state of transition from a command system to the emergence of commercial mechanisms that could supplant previous regimes. Given the size of the Russian market, and the potential for grain production, changes occurring in the market system have important implications for the world grain trading system.

Although there are many subtle changes, there are three of particular importance. First, two new firms or agencies have emerged, each with very broad functions. The privatisation process in the case of grains in some sense essentially involves transforming a government bureaucratic organisation to a private monopoly under the auspices of a 'joint-stock' company. Roskheleboprodukt controls the domestic market system and many of the functions, and is a principal shareholder and client of ExportKhleb. The latter has expanded its sphere of enterprises substantially and will, no doubt, evolve to become a dominant trader of numerous world grains and commodities.

Second, trade restrictions (i.e., export licences) and exploitation of market power by former republics in transport functions preclude full integration of Russian markets with other world markets. Until and unless these are removed, signals throughout the market system will continue to be distorted. Third, is emergence of commodity exchanges as alternatives to the state distribution system. At this point, a dual marketing system is operating in Russia. However, it should be emphasised that for many reasons listed below, the state distribution system will continue to dominate and inhibit development of commodity exchanges.

Further development of exchange mechanisms

Markets are simply the cumulation of transactions between buyers and sellers of similar grains and evolve in response to the economic needs of participants to determine the value of grain. The mere fact that there has been a rapid escalation of grain exchanges in the FSU is illustrative of the demand for price discovery and efficient mechanisms to conduct transactions as alternatives to the state distribution system. A normal transition

would be for several types of markets eventually to emerge, to include spot, forward, and futures markets. However, a prerequisite to any form of forward or futures market would be the existence of some form of nearer term spot transaction mechanisms.

A number of important requirements are necessary for orderly market exchanges. These include standardisation of terms of trade and contract language, and development of mechanisms to enforce contracts. Each of these are in the process of being adopted in the Russian grain industry. Prerequisites of particular importance to further development of exchanges in Russia include

1. adoption of trading instruments encompassing standardised contracts and terms of trade, and arbitration procedures;
2. a mechanism to finance prepayment (performance bonds) on forward contracts;
3. changes in laws to eliminate or reduce middleman profits to encourage trading on exchanges;
4. a reduction of powers of Roskhléboprodukt, facilitating greater competition in marketing functions;
5. reduction of trade restrictions between republics of the FSU that create distortions in market determined prices, thereby distorting signals and precluding arbitrage;

Items 1 to 3 are focused specifically on the exchange process and are necessary to be adopted for further development of cash exchanges in the Russian grain marketing system.

The momentum and enthusiasm for the development of futures contracts is tremendous. However, it must be emphasised that viable and properly functioning cash markets (encompassing the items listed above) are a prerequisite to development of futures markets. In addition, there are four additional requirements for futures in Russia. First, a banking system with an efficient mechanism for funds transfer must be developed. Currently, it sometimes takes weeks to transfer funds even for a cash transaction. Efficient funds transfer are required for a properly functioning clearing system, which is the hallmark of any futures exchange. Second, a regulatory structure compatible with facilitating futures trading is needed. Third, is development of speculative traders capable of absorbing risk that hedgers seek to reduce. Fourth, is the adoption of a competitive marketing system in the functions performed. Delivery and convergence of cash and futures prices can be achieved only with unrestrained access to a competitive marketing system. During 1992 and 1993, one buyer, Roskhléboprodukt, dominated the market and their decisions influenced prices through the procurement process, and control of the handling and transport sectors. Such dominance by a single agency in a market system is incompatible with development of futures markets and, for that matter, an efficient market system.'

Source: William W. Wilson et Alexander Belozertseu (1995) 'Russian Grain Trading And Marketing: Evolution and Struggles', *Agribusiness* 11(1) pages 1-12.

Etude de cas 6: Le développement du détail en Asie

Cet extrait d'un article d'un magazine commercial illustre comment les coûts de transaction peuvent être appliqués aux changements dans le transport et la distribution de l'alimentation (les "opérations logistiques").

'Retail channels across most of ESEA (East and South East Asia) are rapidly modernising. Between 1985 and 1990, supermarkets, hypermarkets and convenience stores in Hong Kong saw a three-fold increase in their share of grocery volume and now account for over 60% of grocery sales.

Other Asian countries, especially Taiwan and South Korea, are poised to follow Hong Kong. Modern retailers in Taiwan held a mere 3% share of grocery volume in 1987 and four years later that share had reached 40%. The poorer countries will follow in due course with the first shifts occurring in the urban centres of Bangkok, Kuala Lumpur, Jakarta and Manila. 'There are opportunities for sophisticated players to establish 'preferred supplier' relationships with emerging retailers and ride the growth in the retailer's market share,' David White of McKinsey believes.

In the 1990s, trade marketing and channel management will be where the competitive game is lost and won. Asian store formats are indeed diversifying and segmenting the grocery market. Circle K and 7-Eleven convenience stores proliferate the region. By 1991 there were already more than 1100 convenience stores in Taiwan – with industry projections of an additional 2000 stores by 1995.

Across Asia, supermarket chains such as Wellcome and NTUC are building. Taiwan had 180 modern supermarkets by 1989 with another 400 to 500, and some 20 hypermarkets expected by 1995.

Most of the emerging retailers have already adopted, or are introducing scanners. In Hong Kong and Taiwan electronic ordering systems are in place. Store management trends reflect those in Australia. Decision making in areas such as store assortment, shelf-space allocation and store inventory is becoming increasingly centralised.'

Source: *Food Europe*, Automne 1993, page 21.

Etude de cas 7: Une firme taiwanaise allant en Chine

L'extrait final concerne l'Asie et la montée de la President Enterprise Corporation (PEC). L'article présente une image d'une compagnie hautement innovatrice qui cherche à réduire les coûts de transaction de plusieurs manières. Voyez si vous pouvez dresser une liste des méthodes utilisées.

'It started life as a small producer of animal feed and flour. Now President Enterprises Corp. (PEC), the company set up in 1967 by Kao Chin-yen and a group of investors in Taiwan's former capital of Taipei, is the country's biggest food producer. Mr Kao has his sights set higher still. By its 50th anniversary in 2017, he wants PEC to be the world's largest food group, with sales of \$120 billion – nearly three times the current sales of Switzerland's Nestlé, the world's largest food company.

PEC has natural advantages in China, not least its Chineseness. It also has valuable Chinese brands, such as Taiwan's first premium instant-noodle 'Imperial Big Meal'.

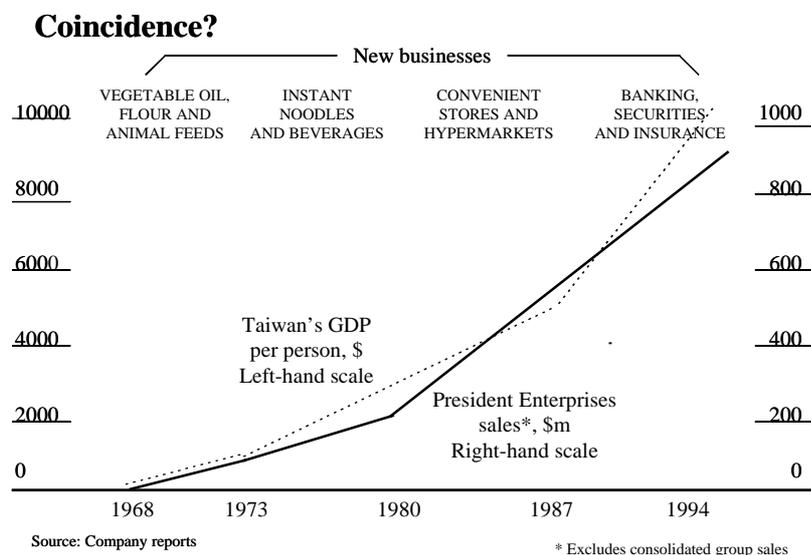
However, PEC's real test will be whether the strategy it has used successfully to sell to 21m Chinese in Taiwan can also work for 1.2 billion more on the mainland. That strategy starts by doing the same things that Western firms such as Nestlé do in developing markets: first, establish sales channels by making basic, mass-produced foodstuffs that the locals can afford; then, as consumers grow richer, pump higher value-added products through the same channels. But PEC then adds some ideas of its own. In Taiwan PEC's sales have increased almost exactly in line with growth in GDP per head (see chart on next page). When Taiwan's GDP per head was \$700, PEC concentrated on making such things as edible oil, flour and animal feeds. As consumers got richer it moved into instant noodles, carbonated drinks and other beverages. Then it progressed into retailing by building a chain of convenience stores, 1000 of them under the 7-Eleven franchise. Later it added hypermarkets, in partnership with Carrefour, a French group.

Unlike Western firms that are fixated on 'core competencies', PEC likes to have a hand in most things connected with its business. It grows many of its ingredients on its own farms. Specialist in-house distribution and logistics divisions have been set up; PEC also owns one of the world's biggest tin-plate operations to make cans for food and drink. With Taiwan's GDP per head now over \$10 000, the company is shifting into service businesses such as banking and insurance. Yet food remains at its heart. Last year it even created a health-food division.

PEC often teams up with foreign groups trying to break into fast-growing Asian markets. Its joint ventures in Taiwan include one with Japan's Kikkoman (making soy sauce), one with San Miguel of the Philippines (ice-cream) and several with America's PepsiCo (potato crisps, cola and Kentucky Fried Chicken). But its relations with PepsiCo look strained. Earlier this year PEC failed to renew one of its 37 Kentucky Fried Chicken franchises amid reports that the outlets were making little money. PEC may also be disappointed that Pepsi-Cola has failed to gain market share from Coca-Cola.

Despite this, some firms still see PEC as their ticket into China. In May PEC struck a deal to handle sales of Kirin beer in Shanghai and Guangzhou for the giant Japanese brewer. Along Shanghai's bustling Nanjing Road, PEC's advertisements already vie with a welter of other consumer-goods ads. Although there is a big debate about how rich China's people are (the official estimate of GDP per head of less than \$400 looks too low), PEC reckons that, at least in urban areas, growth in income has been rapid enough to propel China into the instant-noodle stage of development.

Unsurprisingly, instant noodles form a large part of the output of the 11 food-processing plants that PEC has opened in China. In the past three years, the firm has invested a total of \$150m on the mainland. Its instant-noodle factory in Beijing began production in 1992 with an investment of \$5m. Its sales this year are forecast to reach \$28m,



returning a profit of \$4.5m. PEC says the plant has captured some 30% of the Beijing instant-noodle market. But it faces tough competition, not least from Indo-food, part of Indonesia's Salim Group.

No foreign company, regardless of origin, mops up painlessly in China. Even though China is deregulating its rickety, and mostly state-monopolised, distribution system, it is not certain that the Taiwanese firm will be able to build an alternative that it can completely control. Local politicians often force outsiders to use local wholesalers; state distributors can be the only way to reach the hundreds of thousands of small retail outlets where food and drink are sold. Nor is it certain that PEC will be able to attack the market through its own convenience stores, as it did in Taiwan. For one thing, America's Southland Corporation, which owns the 7-Eleven brand, has been awarding the franchise to different operators in different parts of China. In Shenzhen, for instance, Dairy Farm, part of Hong Kong's Jardine Matheson, already operates nine 7-Eleven stores and is opening ten more.

Jason Lin, PEC's president, admits that the mainland market is complex. You need only drive for a few hours (even on China's slow roads) to find people preferring different-flavoured food, he says. Another hitch is political: China still regards Taiwan as a renegade province, and Taiwan bans its businessmen from having direct trade links with the mainland. Like many other Taiwanese firms, PEC routes its mainland business through a Hong Kong firm. Yet despite China's fury at the recent visit to America by Taiwan's president, Lee Teng-hui, Mr Lin expects relations to improve. He hopes shortly to be allowed to bring managers from China to Taiwan for training.

Even so, PEC has some way to go before it ties up Asia – let alone the world – with its noodles. And many of the company's methods may strike Western companies as

strange. They should ask themselves whether their own tactics in China might not strike locals as equally odd. If nothing else, PEC is a reminder to Nestlé, Unilever and the rest that their much-vaunted global strategies have also to be local enough to beat locals at their own game.'

Source: *The Economist*, 17 Juin 1995, pages 81-82.

Bibliographie

Anon. (1993). Supermarkets in Asia. *Food Europe*. Autumn.

Anon. (1995). Taiwanese firm moves into China. *The Economist*. London, 17.6.95.

Cassell, M. (1993). Ice-cream Tsar on the streets of Moscow. *Financial Times*. London, 8.11.93.

Coase, R. (1992). The Institutional Structure of Production. *American Economic Review* 82 (4): 713-720.

Cooke, T. (1992). European Buying Groups Burst Into Life. *Food Europe* Autumn.

Lorenz, C. (1993). Innocents Abroad. *Financial Times*. London, 4.1.93.

Shaw, S. (1994). Marketing hubs for tomatoes. Discussion paper presented to the Agricultural Economics Society Conference. Exeter, April.

Simon, H. (1979). Rational Decision-making in Business Organisations. *American Economic Review* 69 (3): 493-513.

Summers, L.(1995). Quoted in *The Independent*. London, 16.10.95.

Wilson, W and Belozertseu, A. (1995). Russian Grain Trading And Marketing: Evolution and Struggles. *Agribusiness* 11 (1): 1-12.

par Derek Ray

Département d'Economie agricole
Wye College, Université de Londres
Ashford, Kent TN25 5AH
Royaume Uni