

COALATREE: التزايد بين الفجوات

كتب جوناثان وود وجوناثان ريتشاردز هذه القضية فقط لتوفير المواد للمناقشة في الصف. لا يعتزم المؤلفون توضيح التعامل الفعال أو غير الفعال مع الموقف الإداري. ربما يكون المؤلفون قد أخفوا أسماء معينة ومعلومات تعريفية أخرى لحماية حقوق السرية.

إصدار: 15-10-2019

نظر جيه ام فابريزي، مدير التسويق في كولاتري Coalatree من النافذة عند شروق الشمس أخيرًا فوق الجبال في الشرق. في البريد الإلكتروني الوارد، كان هناك تقرير عن نمو الشركة. تبدو الأرقام جيدة، وشعر فابريزي أن الوقت قد حان للشركة لإلقاء نظرة أكثر جدية على التوسع الدولي. وقد نالت منتجات الشركة استقبالًا جيدًا في سوقها المحلي بالولايات المتحدة، وكان فابريزي يأمل تكرار هذا النجاح في الخارج.

كان لدى كولاتري Coalatree بعض الخبرة في مجال الأعمال التجارية الدولية في الماضي، ولكن كان ذلك إلى حد كبير من خلال شبكة البيع بالتجزئة التي أغلقتها الشركة في النهاية لصالح البيع المباشر للمستهلكين. نجح النموذج المباشر للمستهلك بشكل جيد في الولايات المتحدة، ولكن فابريزي غير متأكد من أنه أفضل نموذج لدخول أسواق جديدة في بلدان أخرى.

ومع ذلك، كانت الفرصة قائمة، وفابريزي كان متأكدًا من أن كولاتري Coalatree كانت مستعدة للمغامرة الجديدة. ويبقى سؤال وهو أي سوق يجب دخوله وكيفية المضي قدمًا.

جون مايكل "جيه ام" فابريزي

شعر فابريزي ببدء البرية منذ صغره. كان النداء عميقًا بما يكفي لدرجة أنه عندما التحق بالجامعة، تخصص في الدراسات البيئية بشعبه لريادة الأعمال. كان يعلم أنه يريد أن يكون جزءًا من شركة ناشئة، لكنه أراد العمل مع شركة تشاركه شغفه.

أثناء البحث عن وظيفة أحلامه، عمل فابريزي في مركز ويستمنستر كوليديج لريادة الأعمال، من خلال تطوير قاعدة معارفه واستخدامها لمساعدة الآخرين على تنمية أعمالهم. في فصول الصيف، عندما شهدت الكلية عددًا محدودًا من الالتحاق، كان فابريزي يتولى وظائف إضافية من خلال العمل مع مزودي الأدوات الخارجية - شركات مثل باتاغونيا. حينها، في وقت فراغه، تعلم المزيد حول أهمية وجود الأدوات المناسبة لزيادة التمتع بالعالم الطبيعي إلى أقصى حد.

بفضل خلفيته المزدوجة في الأدوات الخارجية وريادة الأعمال، كان فابريزي هو المرشح المثالي لمساعدة شركة ناشئة كانت تبحث عن طريقها.

COALATREE

بدأت كولاتري Coalatree في فبراير من عام 2010 كنتيجة لرؤية من جيك "تشارلي" بيسي. لقد تخيل علامة تجارية للملابس والإكسسوارات العصرية صنعت منتجات تلبي الاحتياجات من MTN2CITY (من الجبال إلى المدينة). كانت الفكرة هي أن أدوات كولاتري Coalatree ستكون مفيدة بنفس القدر على درب الجبل أو في الغابة الحضرية.

لمزيد من التمييز بين العلامة التجارية واحتضان حب المناطق الخارجية، تم تصميم منتجات كولاتري Coalatree مع مراعاة الاستدامة. تم تصنيع الملابس والإكسسوارات بالكامل تقريبًا من مواد معاد تدويرها ومستدامة مع الحفاظ على معايير صارمة للجودة والمتانة. يتم اختيار

المصنّعين استنادًا إلى إرشادات الاستدامة، ويلتزم معظمهم بمعايير استدامة bluesign®. تأسست الشركة بهدف عدم إلحاق أي أذى غير ضروري بالكوكب أو بالناس الذين ينتجون سلع كولاتري Coalatree، وهذا المفهوم بمثابة مبدأ توجيهي يتمثل في جميع قرارات الشركة.

من خلال دفع الإيمان بالاستدامة خطوة أبعد من هذا، تم تأسيس كولاتري Coalatree مع الالتزام بتحسين البيئة الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات التي تعمل فيها. في ضوء هذا الالتزام، لدى كولاتري Coalatree مجموعة واسعة من برامج الرد للتأثير بشكل إيجابي على البيئة المحيطة بسولت ليك سيتي بولاية يوتا - موقع مقر الشركة - وكذلك لتحسين وضع المجتمعات المحرومة في المنطقة.

الطريق الصخري للبيع بالتجزئة

خلال السنوات الأربع الأولى من وجود شركة كولاتري Coalatree، ابتكرت الشركة منتجاتها ولاقت نجاحًا في نموذج مبيعات التجزئة. وجدت العلامة التجارية موطئًا في أكثر من 200 تاجر تجزئة في ثمانية بلدان مختلفة. في حين أن العديد من تجار التجزئة كانوا من المتاجر الأصغر حجمًا، وجدت شركة كولاتري Coalatree أيضًا بعض من السلاسل الأكبر مثل Blue Tomato و Backcountry و Urban Outfitters.

بفضل علاقات التجزئة هذه، كثيرًا ما تعلم العملاء حول كولاتري Coalatree لأول مرة. كانت جهود التسويق الخاصة بشركة كولاتري Coalatree ضئيلة للغاية، لذلك اكتشف الكثير من الناس منتجات الشركة لأول مرة أثناء التصفح في متاجر التجزئة. وبفضل جودة المنتج العالية، تمكنت الشركة من بيع سلعتها وحققت بعض النجاح. بسبب هذا النجاح، استثمرت شركة كولاتري Coalatree وقتًا كبيرًا وطاقة في بناء علاقات مع تجار التجزئة.

ولسوء الحظ، لم يكن البيع بالتجزئة هو المسار الصحيح للنجاح. فمع تحرك الاقتصادات في مختلف البلدان صعودًا وهبوطًا، بدأ تجار التجزئة في الدفع في وقت متأخر - وأحيانًا لا يدفعون على الإطلاق. لا يزال لدى كولاتري Coalatree موردين عليهم أن يدفعوا، وعدم دفع العديد من تجار التجزئة ثمن بضاعتهم قد وضع كولاتري Coalatree في موقف صعب. ونظرًا لأن تجار التجزئة كانوا جزءًا لا يتجزأ من نجاح كولاتري Coalatree، فقد حاولت الشركة أولاً إيجاد طرق لجعل الأمور تتجح.

إطلاق ثورة

في النهاية، نظرًا لأن شركة كولاتري Coalatree أصبحت أكثر من قاعدة وأقل موردًا لتجار التجزئة، فقد اضطرت الشركة إلى إلقاء نظرة فاحصة على السبل الأخرى للوصول إلى العملاء. بحلول عام 2015، كانت كولاتري Coalatree تفتقر إلى رأس المال وغير راغبة في مواصلة تمويل تجار التجزئة. انسحبت الشركة من البيع بالتجزئة بالكامل وتركزت على التركيز على المبيعات المباشرة للمستهلكين عبر بوابات الإنترنت.

بحلول ذلك الوقت، أصبحت تجارة التجزئة على الإنترنت فقط استراتيجية أعمال قابلة للتطبيق، واغتنمت شركة كولاتري Coalatree الفرصة للتواصل مع العملاء بشكل مباشر أكثر. أدت هذه الفرصة إلى الحصول على قدر أكبر من التحكم في الأسعار والعلامات التجارية، وتعزيز صورة العلامة التجارية للشركة واعتراف السوق.

كان الانقطاع من تجارة التجزئة التقليدية لا يزال صعبًا بالنسبة لكولاتري Coalatree. عندما انفصلت الشركة عن شبكة البيع بالتجزئة الخاصة بها، اضطرت إلى ترك بعض الديون غير المحصلة. أسفر هذا عن أصبحت الشركة في وضع صعب لتطوير منتجات جديدة. للتغلب على هذه المشكلة، تحولت شركة كولاتري Coalatree إلى كيك ستارتر Kickstarter، من خلال إصدار فكرة عن منتج عن بطانية مبتكرة للمغامرات، Kachula 2.0. دعم المنتج أكثر من 3,500 شخص.

من خلال الاستفادة من عائدات حملة كيك ستارتر Kickstarter، واصلت كولاتري Coalatree تطوير منتجات جديدة. تم اختيار المنتج التالي، Trailhead Adventure Pant، كأفضل سروال للمشي لمسافات طويلة لعام 2017 من قبل Outdoor Magazine، وكان أفضل سروال فني تموله كيك ستارتر Kickstarter على الإطلاق. منذ ذلك الحين، تم تلقي المنتجات بحرارة على كيك ستارتر Kickstarter، وقد تجاوزت جميعها أهدافها - في كثير من الأحيان بهوامش كبيرة.

إلى حد ما، أصبحت كيك ستارتر Kickstarter سوق تجربي وقناة تسويقية لشركة كولاتري Coalatree، بالإضافة إلى دورها كمنصة لتمويل البحث والتطوير.

الأداء للجماهير

بشكل عام، لقيت منتجات كولاتري Coalatree استقبلاً جيداً من قبل العملاء. بينما كان تعريف قطاع السوق المحدد أكثر تعقيداً في بعض الأحيان، إلا أن آراء العملاء المتاحة تشير إلى الاستقبال الإيجابي (راجع الملحق أ للاطلاع على مجموعة الآراء). استناداً إلى الملاحظات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وصفحات المنتجات عبر الإنترنت، تعمل كولاتري Coalatree على تحسين تصميمها وموادها وجاذبيتها.

ينعكس هذا النداء في ربع مليون من متابعي Instagram بالشركة وبآلاف المؤيدين لإطلاق منتجات الشركة على كيك ستارتر Kickstarter. هذا هو النجاح الذي يأمل فابريزي في توسيعه بالخارج.

زيادة القمم الدولية

في وقت مبكر، لاقت كولاتري Coalatree بعض النجاح على الصعيد الدولي من خلال شبكتها من تجار التجزئة. ومع ظهور مشكلات مع تجار التجزئة هؤلاء، حصرت الشركة تركيزها على سوقها المحلي في الولايات المتحدة. على الرغم من هذا التركيز، تظل الشركة مفتوحة للتفاعل مع الأسواق الدولية. مكافآت حملة كيك ستارتر Kickstarter، على سبيل المثال، متوفرة ليتم إرسالها دولياً.

مع نمو كولاتري Coalatree، يهدف فابريزي إلى إضافة الأسواق الدولية إلى التركيز الأساسي للشركة. ستحصل الأسواق على الصياغة المحلية للمواد التسويقية وموظفي الخدمات والدعم المتخصصين. لتبرير نفقات التوسع، يحتاج فابريزي إلى اختيار السوق المناسب للدخول. بمجرد اختيار السوق، يحتاج فابريزي إلى اتخاذ قرار بشأن استراتيجية مناسبة للدخول والتوزيع.

لدى فابريزي ثلاث استراتيجيات أساسية، لكل منها إيجابياتها وسلبياتها. الخيار الأول هو العثور على موزع يتولى مجموعة كاملة من مهام المبيعات والتسويق. ثانياً، يمكنهم توسيع جهودهم مع Amazon أو منصات التجارة الإلكترونية الأخرى، معتمدين عليها في معالجة الصياغة المحلية والاستيفاء. وأخيراً، يمكنهم توسيع فريقهم الداخلي والحفاظ على نهجهم المباشر للمستهلك، مع إشراك مزود لوجستي تابع لجهة خارجية للمساعدة في تحقيق ذلك.

عندما اتخذ فابريزي القرار، كان عليه أن يضع في اعتباره العديد من المسائل الرئيسية. أولاً، كانت شركة كولاتري Coalatree شركة صغيرة لها سجل حافل في رد جزء كبير من أرباحها. وهذا يعني أن رأس المال للاستثمار كان محدوداً وأن التكاليف ستكون مصدر قلق كبير. مجال آخر للقلق كان حول العلامات التجارية. كان لدى كولاتري Coalatree رؤية مركزة على تصميم أدوات يمكن استخدامها بنفس القدر في المدينة أو في البرية، وتصميم تلك الأدوات بطريقة صديقة للبيئة. أراد فابريزي، إلى أقصى حد ممكن، الاحتفاظ بالتحكم في العلامة التجارية ونزاهة العلامة التجارية.

وأخيراً وليس آخراً كان اهتمامه الربح. لم يكن فابريزي على استعداد لتوسيع عمليات الشركة من أجل النمو فقط. إذا لم يكن التوسع مربحاً، فستحتاج الشركة فقط إلى التراجع مرة أخرى، وهذا من شأنه أن يزعج ويعزل أي عميل جديد، مما يؤدي إلى صورة سيئة للعلامة التجارية. لهذا السبب، كان فابريزي يراقب عن كثب الهوامش المحتملة لأي جهد للنمو (لمزيد من المعلومات حول مثال الهوامش، يرجى الاطلاع على الملحق ب).

التحرك مع الحجم

كان التوسع من خلال موزع أسهل طريقة لإنجاز الأمور. سيهتم الموزع بالصياغة المحلية والتوزيع والتسويق والمبيعات. حتى أن بعض الموزعين يعتنون بخدمة العملاء، الأمر الذي سيخفف من الضغط على كولاتري Coalatree لتوظيف موظفين من ذوي الخبرة المحلية، ولكن كل هذه الخبرة جاءت بتكلفة.

التجول في الأمازون

عندما تأسست شركة كولاتري Coalatree في عام 2010، كانت التجارة الإلكترونية لا تزال شريحة صغيرة في السوق. كان الناس على دراية بالأمازون Amazon وشركات الإنترنت الأخرى، ولكنها لم تكن منتشرة. نظراً لأن شركة كولاتري Coalatree واجهت صعوبات في شبكة متاجر التجزئة التابعة لها، فقد وفرت الزيادة في التجارة الإلكترونية حلاً. مع التوسع الدولي، قدمت منصات "شركات التجزئة الإلكترونية" مثل Amazon حلاً محتملاً للوصول إلى الأسواق.

صناعة طريقها الخاص

كان الخيار الثالث لشركة كولاتري Coalatree هو العثور على شركة لوجستيات تابعة لجهة خارجية يمكنها التعامل مع عمليات التسليم الدولية ثم إدارة المبيعات والتسويق والتوزيع الداخلي. يمكن القيام بذلك عن طريق فتح مواقع إلكترونية محلية وإنشاء قنوات وسائط اجتماعية إضافية في البلدان المستهدفة وتعيين فريق صغير لإدارة الأصول والقنوات الجديدة.

المغامرة العظيمة القادمة

قام فابريزي بالرجوع إلى الوراء من مكتبه ونظر إلى الجبال مرة أخرى. كان نمو كولاتري Coalatree مذهلاً حتى الآن، وكان يخطط لمضاعفة أعمال الشركة في عام 2020. لتحقيق هذا الهدف، كان التوسع الدولي هو الخطوة المنطقية التالية، ولكن الهوامش كانت منخفضة بالفعل. لم يكن هناك مجال كبير لاختيار المكان الخطأ.

كان بحاجة إلى تحديد البلد الذي سيدخله ثم وضع استراتيجية لدخول الشركة - مع مراعاة الأسواق الجماهير والبلدان الأكثر منطقية. وضمن الخطة، كان بحاجة إلى تحديد النموذج المناسب والشركاء المناسبين - إن وجدوا - لاستراتيجيته.

إن متابعة كولاتري Coalatree على وسائل التواصل الاجتماعي ونجاحها في نشرات المنتجات التي تمولها الجماهير كان دليلاً على أن مفهوم الشركة يتمتع بالجدارة، ولكن ما هو السوق الذي كان مستعداً لما يقدمه فابريزي؟ بصرف النظر عن اختيار السوق، فإن فابريزي بحاجة أيضاً إلى تحديد كيفية الدخول إلى السوق. هل يجب أن تجد كولاتري Coalatree موزعاً، مع الاستفادة من الخبرات المحلية مع تعريض الهوامش الرقيقة بالفعل للخطر؟ هل يجب أن تحاول الشركة التعامل مع الدخول وحده من خلال تصميم صفحة إلكترونية مصممة محلياً؟ أم كان نموذج الطرف الثالث مثل Amazon أفضل وسيلة للوصول إلى السوق المستهدفة؟

جلس فابريزي وراجع المعلومات التي كانت بحوزته، لآخر مرة. كانت كولاتري Coalatree جاهزة لتحقيق نمو جديد، وكان العالم مستعداً لمنتج مسؤول عن منتجات خارجية ذات جودة عالية. كان فابريزي يتطلع إلى المغامرة الكبيرة القادمة.

الملحق أ: آراء العملاء حول العينات

تم أخذ عينات من الآراء على مواقع التواصل الاجتماعي، Amazon و Google.

أحببت خدمة العملاء الرائعة عندما طلبت القياس غير المناسب لزوجي، وتم الاستبدال ببسر وسهولة فائقة وأحب زوجي السراويل التي يقول عنها إنها خفيفة للغاية ومريحة.

كنت سوف أعطي 5 نجوم فقد أعجبتني فكرة البطانية. ما لم يعجبني هو الفتحة التي بها. هذه ليست بطانية رخيصة وكان علي أن أحيطها لأنني أحتاج إليها في رحلة إلى "مين". لا أستطيع إرجاعها لأنني بحاجة إليها في أسرع وقت ممكن.

ظهرت بطانية بخياطة بالفعل. كنت أمل أن تكون جميع الآراء الأخرى رائعة وتدفع الثمن المرتفع وقيمتها 70 دولارًا وتكون البطانية كاملة النجوم! لا أعتقد ذلك:)

كل قطعة اشتريتها من كولاتري Coalatree لا تزال لدي، وذلك ليس بسبب عدم الاستخدام. خدمة العملاء رائعة، والموظفون على دراية، وتфанٍ لمنتج رائع لم تعد لدى معظم الشركات.

لم تعجبني هذه البطانية - تكلفتها أكثر من القيمة التي أعتقد أنها تستحقها. بالإضافة إلى أن قفل واحد من الأقفال التي على غطاء الرأس المرفق كان مكسورًا، وبالتالي فهو غير مرفق بالبطانية. أعجبتني اللون ولكن الخامة كانت رقيقة جدًا وتكلفتها أكثر من القيمة التي أعتقد أنها تستحقها. تم إرجاعها ولا أوصي بها

وقد تم معظم ذلك في سراويل تريلهد أيضا. ليس فقط تصاحبني في كل مكان، في الغالب ارتديها دائما، تقي بالعرض أفضل من أي سراويل أخرى... إلى حد بعيد. سأطلب منها المزيد لبعض الأصدقاء وأفراد الأسرة المقربين الذين أحبوا أيضا.

هذه السراويل هي كل شيء!! اشتريتها من أجل المشي لمسافات طويلة وأحببتها. الآن أنا بحاجة لشراء بعض الشورتات أيضا!!

هي مريحة للغاية، وتبدو قوية وخفيفة الوزن ومرنة للغاية. اشتريت أول سروال من هنا والثاني اشتريته مباشرة من موقعها. أحبها، فهي أنيقة جدًا يمكن ارتداؤها كملايس عملية، وأستخدمها في التمرينات الرياضية. باهظة الثمن ولكن حتى الآن تساوي قيمتها.

جيدة... إلى حد ما. الخامة رائعة والطباعة لطيفة والفكرة مستوحاة ولكن التنفيذ رديء. ننسى أن هذا معطف عملي للخارج، فغطاء الرأس رديء وقد يمكن أن يكون رائعًا ببذل القليل من الجهد والتفكير. كما هو الحال، إذا هطل المطر وكان لديك واحدًا منه، فما عليك سوى حمله فوق رأسك، ولا تكلف نفسك عناء محاولة فرد المعطف بغطاء الرأس. بطانية جميلة للنزهات... مقابل 80 دولار.

هذه السراويل مثالية للمغامرات الخارجية أو المشي أو حتى التمرين! أحب الطول بالنسبة للرجل أو الفتاة، وهي خفيفة الوزن للغاية ومسامية.

الملحق ب: رفيدة على الهوامش

بشكل عام، تعد الملابس والإكسسوارات من المنتجات ذات الهامش المنخفض لأنها تميل إلى التغيير عدة مرات عبر سلسلة التوريد قبل الوصول إلى العميل النهائي. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما تخضع الملابس لاتجاهات الطراز والموسمية، لذلك يرغب بائع التجزئة النهائي عادةً في الحصول على هامش مرتفع للسماح بخصوصيات ومبيعات مستقبلية محتملة.

يرغب موزع دولي نموذجي في شراء المنتج بنسبة 35 بالمائة من سعر التجزئة المقترح للشركة المصنعة، مما يمنحها 65 بالمائة للعمل من أجل وضع المنتج لدى بائعي التجزئة والحساب على الخصم المحتمل.

بالنسبة لعلامة تجارية كبيرة تبيع قبعات بقيمة 30 دولارًا، فيمكن البيع إلى موزع مقابل 8-9 دولارات لأنهم يشترون بالجملة من الشركة المصنعة. نظرًا لأن تكلفتها أقرب إلى 4 دولارات، فإن العلامة التجارية الكبرى ستجني من 4-5 دولارات أو هوامش حوالي 20 في المائة. ثم تحقق ربحًا كبيرًا لأنها تحرك في حجم المنتج.

ومع ذلك، كولاتري Coalatree مسؤولة جدا عن مصادرها وموادها. بالإضافة إلى ذلك، تعد الشركة علامة تجارية صغيرة تعمل بكميات أقل. كل هذا يعني أن الشركة تميل نحو ارتفاع تكلفة السلع المباعة مما قد تواجهه العلامة التجارية الكبيرة. نتيجة لذلك، قد تكلف نفس القبعة التي قيمتها 30 دولارًا أكثر من 7 دولارات من الشركة المصنعة الأصلية. إن البيع إلى الموزع بمبلغ 8 دولارات يؤدي إلى هامش ضيقًا، ولا تتوقع الشركة أن يعوض الكم الفرق.