

TAFT CLOTHING : تتخذ خطوات دولية

كتب جوناثون وود، وشاد موريس، وجوناثون ريتشاردز هذه الحالة فقط لتوفير مواد لمناقشة الصف. لا ينوي المؤلفون توضيح المعالجة الفعالة أو غير الفعالة لوضع إداري. قد يكون المؤلفون قد أخفوا أسماء معينة ومعلومات تعريفية أخرى لحماية السرية.

إصدار: 2018-10-05

نظر كوري ستيفنز، المالك الشريك في Taft Clothing مع زوجته مالوري حول مكتبة الصغير بفخر. لقد كان ذلك تطور كبير من العمل من شفته الخاصة المكونة من غرفتين. لم يتخيل أبدا أن شركة أحذية حديثة قد تصل إلى هذه المكانة بهذه السرعة، ولكن بعد جولة جمع تبرعات في الأونة الأخيرة، لم تكن الأمور تبدو أفضل من ذلك.

بطبيعة الحال، قطعت الشركة شوطا طويلا في وقت قصير، وكان هناك توقع معين للحفاظ على مسار هذا النمو. والآن أصبح بحاجة إلى اتخاذ قرار حاسم آخر - وهو قرار من شأنه أن يشكل مصير Taft Clothing في المستقبل البعيد. وحتى الآن، كان نجاح Taft قد جاء بالكامل من داخل الولايات المتحدة وكندا، ولكن كانت هناك وسائل تواصل اجتماعي مهمة تقوم بالمتابعة من الخارج.

كان معجبو العلامة التجارية للأحذية خارج أمريكا الشمالية يعبرون عن اهتمامهم، ولكن لم يكن الإعداد اللوجستي الحالي لشركة Taft يشمل الشحن إلى أي مكان آخر. وكان كوري مستعدا ويرغب في إجراء التغييرات والتوسع، ولكن كان هناك عدد من المشاكل يجب التعامل معها. وكان أولها اتخاذ قرار بشأن أماكن التوسع.

كوري ستيفنز

لم يشرع كوري ستيفنز في تأسيس شركة بملايين الدولارات. عندما تخرج من جامعة برجهام يونج وحصل على درجة لغوية في عام 2013، تلقى عرضا لوظائف استشارات إدارية، ولكنه لم يعجبه هو وزوجته مالوري أن يعمل 100 ساعة في الأسبوع. وبدلا من ذلك قررا افتتاح شركة ملابس، وتم إنشاء شركة Taft Clothing من شقتهم الصغيرة المؤجرة والتي تقع في بروفو بولاية يوتا.

TAFT CLOTHING

بدأوا بأبسط نوع من الملابس يمكن للشخص شراؤه: الجوارب. وفي وقت مبكر، أدركوا أن عرض الجوارب بمفردها لم يكن مثيرا للإعجاب بما يكفي، لذلك قاموا بشراء أكثر الأحذية روعة التي يمكنهم العثور عليها، ثم قاموا بعرض الجوارب مع الأحذية. وبعد ذلك، نظرا لأن ميزانيتهم كانت محدودة، قاموا بإعادة الأحذية بعد التقاط الصور.

كما حالت الميزانية أيضا دون توظيف موظفين إضافيين. لذلك قام كوري ومالوري بالإجابة على استفسارات العملاء عن طريق هواتفهم الخلفية الشخصية، وقاموا بكتابة خطابات شكر يدويا إلى عملائهم، وبدلوا قصارى جهدهم لإسناد عمليات مكتب الشركة الخلفية إلى أشخاص آخرين.

وفي وقت قصير بشكل مذهش، أفلعت صفحاتهم في Instagram. وكان ذلك نعمة مختلطة. لم يشرع كوري مطلقا في تأسيس شركة للأحذية - ولذلك أطلق على شركته إسم Taft Clothing بدلا من Taft Shoes - ولكن سرعان ما كان لديهم 150000 شخص متابع على Instagram وكانوا جميعا يعرفونهم بالأحذية. ولكن جهودهم لتسويق جواربهم اجتذبت اهتماما كبيرا، وقرر كوري الاستفادة من ذلك.

عرض الأحذية الجديدة

في البداية، لم يكن التوسع في الأحذية على ما يرام، ومثله مثل معظم الشركات التي تتوسع في التصنيع، قام كوري بالنظر أولاً إلى تكاليف العمالة المنخفضة في جنوب شرق آسيا والصين. ويبدو أن هذا الاستكشاف جلب عدد من المشاكل أكثر من الحلول. وكانت العينات الأولية لها نوعية رديئة جداً، وعلم كوري في وقت لاحق أن أحد المصنعين قد احتال بالفعل على عميل آخر وحصل على 40000 دولار.

وبعد المزيد من الأبحاث، علم كوري أن بعض كبار المصممين في العالم يصنعوا أحذيتهم في أسبانيا - ولكن كان هناك طلب. كانت المصانع في أسبانيا جادة جداً في صناعة الأحذية. لقد كانت حرفة قاموا بتمريرها عبر الأجيال بطريقة تعني أن العمال ظلوا يعملون طوال حياتهم. وأصر صاحب المصنع على أنه إذا أرادت شركة Taft Clothing عقد شراكة مع المصنع، فإنه يجب على كوري إظهار التزام مماثل من خلال زيارة المنشأة شخصياً.

في تلك المرحلة، كان لدى Taft Clothing موظفين اثنين فقط - كوري وزوجته مالوري - وكانت مالوري سوف تذهب إلى المستشفى لولادة طفلها الثاني عندما تسلموا طلب المصنع. وبعد الولادة الناجحة للطفل، قام الزوجان بحجز تذكرة سفر إلى أسبانيا لكوري من غرفة المستشفى.

البيع السريع الذي أشعل النجاح

سارت المناقشات بشكل جيد، لذلك تمت الموافقة على المصنع في أسبانيا، ولذلك كانت Taft في حاجة إلى رأس مال لاستثماره في الإنتاج. ولجمع رأس المال هذا، قامت شركة Taft ببيع ضخ لجواربها. الجوارب التي تباع عادة بمبلغ 12 دولار للزوج تم عرضها على الانترنت بمبلغ 20 دولار لعشرة أزواج. كان البيع غريباً للغاية لدرجة أن المعلومات انتشرت بسرعة خارج Instagram. وقام أحد متابعي Taft بإعادة نشر البيع على Reddit وسرعان ما كان على الصفحة الأولى.

حقق البيع نجاحاً أكبر من المتوقع. ولم يقوم ببيع مخزون الجوارب بأكمله في وقت قصير جداً فقط، بل قام بتعريف مشتريين جديدين بالشركة. استغل ذلك كوري سريعاً وبدأ في نشر التصاميم وقبول طلبات مسبقة لأحذية لم تتواجد بعد. وبفضل تصاميم الشركة المتميزة وأسعارها المباشرة للمستهلك، قاموا ببيع ما يقرب من 11000 زوج من الأحذية في العام الأول - وبعد ذلك زادت المبيعات.

الدخول إلى المجال الدولي

على الرغم من استهداف شيء من سوق متخصصة، سرعان ما أصبحت Taft واحدة من أفضل العلامات التجارية للأحذية المصممة. ويرجع ذلك إلى منتجاتها ذات الجودة وسجلها الممتاز في الخدمة. توسعت شركة Taft بسرعة، ونمت، وضاعفت نتائجها، أو تضاعفت نتائجها ثلاث مرات، كل عام للأعوام الأولى من وجودها. ومع ذلك فإن الحفاظ على هذا النمو أصبح تحدياً جديداً.

إن تقنيات تسويق Taft فعالة للغاية، لذا فقد حققت نجاحاً كبيراً بفضل مكانتها المستهدفة في السوق. لتوسيع أعمالها التجارية مع الحفاظ على جذورها، تريد Taft تركيز جهود تسويقها للوصول إلى السوق المستهدف في نطاق أوسع من المناطق الجغرافية بدلاً من التطلع إلى التوسع - والمخاطرة بفقدان تركيزها - ومن أجل الحفاظ على وتيرة نموها، تدرس Taft فرصاً للتوسع خارج أمريكا الشمالية للاستفادة من إمكانيات النمو الهائلة في بقية العالم. ولكن هناك بعض المشاكل الداخلية التي يجب معالجتها أولاً.

أين تذهب

كانت المسألة الهامة في ذلك الوقت هي تحديد المكان الذي يذهبوا إليه أولاً. كان كوري يعرف أتباع في خمسة أسواق - استراليا، وألمانيا، والمملكة المتحدة، وفرنسا، والسويد - ولكن كانت هناك أسواق أخرى محتملة أكبر للنظر فيها أيضاً. حقق نجاح Taft في الولايات المتحدة وكندا اهتماماً دولياً. وكان كوري يعرف أنه يستطيع التوسع والاعتماد على وجود عملاء في أي مكان تقريباً - وكانوا يبدوا بالفعل اهتمامهم عبر الانترنت.

كانت المشكلة أن النظام اللوجستي الحالي لم يتعامل مع الأعمال الدولية بشكل جيد. ومن أجل الحفاظ على أسعار منخفضة ورضا العملاء، كانت الشركة تعمل بالفعل مع هوامش صغيرة وتكاليف مرتفعة للمواد. ومن أجل تكرار ذلك النموذج دولياً، فإن الشركة سوف تحتاج إلى تحسين أنظمتها، ويعني هذا على الأرجح الاستثمار في البنية التحتية وزيادة التكاليف العامة.

لماذا تذهب

من ناحية أخرى، فإن هذا الاستثمار الجديد يمكنه أن يمهّد الطريق لسباق للنمو والنجاح. يمكن أن تتسبب قاعدة عملاء متزايدة في استمرار النمو المرتفع الذي سوف يفتح أسواق جديدة إضافية لسنوات قادمة. بالإضافة إلى ذلك، في حين أن الأسواق العالمية تتربط بشكل متزايد فإن التوسع خارج الولايات المتحدة وكندا يعني تنويع الأسواق التي يمكن أن توفر العزل عن أي تقلبات اقتصادية محلية، وباعتبارها مصنع لمنتج رافي نسبياً، كان على Taft أن تأخذ في الاعتبار أخطار التباطؤ المالي المحلي التي قد تسبب مشاكل في أحجام المبيعات. وكان التوسع الدولي أحد السبل لتخفيف هذا الخطر.

ما الذي يجب الاحتراس منه

بالإضافة إلى ذلك، لم تكن Taft عمياء عن تحديات التوسع الدولي. ركزت الشركة جهودها إلى حد كبير في أمريكا الشمالية حتى الآن، ولكنها قامت بتحركات مبدئية بالاستجابة إلى الزبائن في الاتحاد الأوروبي في الماضي. وقد انتهت هذه الجهود بالفشل إلى حد كبير - وهذا هو السبب في عدم بذل جهود كبيرة حتى الآن - ولكن الشركة اكتسبت خبرة قيمة من خلال هذه العملية، وكانت أكثر قوة من الناحية المالية مما كانت عليه خلال المحاولات السابقة.

وخلال تلك المحاولات، اكتشف كوري العديد من المخاوف المحددة التي يجب معالجتها قبل أن يتم أي توسع فعلي.

1- عندما قامت الشركة بشحن الأحمدة إلى العملاء في الاتحاد الأوروبي، اضطر هؤلاء العملاء إلى دفع رسوم جمركية ورسوم على الأحمدة لأن الأحمدة تم شحنها من الولايات المتحدة. وفي بعض الحالات رفض العملاء الشحن، بدلا من دفع التكلفة الإضافية، وتمت إعادة الشحنات إلى Taft. نتج عن ذلك تكلفة إضافية ومخزون إضافي لشركة Taft. وفي بعض الحالات شعر العملاء أيضا بأن Taft تستخدم الخداع على الرغم من الجهود التي بذلتها الشركة للكشف الكامل عن الموقف للعملاء مقدما.

2- كافتحت Taft أيضا وجود عناوين غير قابلة للتسليم عند محاولة الشحن دوليا. وذلك لأنه تم إنشاء عمليات الشحن والخدمات اللوجستية للشركة لعناوين الولايات المتحدة. وكان التنسيق المتباين لبعض الدول غير متوافق أحيانا. على سبيل المثال، كانت هناك مجموعة من الطلبات في ألمانيا مؤخرا تم إعادتها لعدم وجود هذه العناوين. وعندما حاولت خدمة البريد الألمانية معرفة مكان إرسال الأحمدة، فإن العناوين ببساطة لم تكن منطقية، لذلك تم إعادتها بدون تسليمها إلى العميل.

3- الحواجز اللغوية هي مصدر قلق آخر - خاصة في ضوء المسائل المحتملة الأخرى. تفتخر Taft بمستوى عال من خدمة العملاء. يعتقد كوري اعتقادا راسخا بأن العلاقة مع شركته هي علاقة معه شخصيا، ولكن ذلك يصبح صعبا بدون لغة مشتركة. إذا كان هناك مشكلة في الشحن، فإن كوري يريد أن يعرف أن شركته ما زالت قادرة على رعاية العميل.

كان كوري واثقا من أن التسويق في وسائل الإعلام الاجتماعية الذي قامت به Taft في الماضي سوف يكون كافيا للوصول إلى السوق المستهدف في دول جديدة، لذا فإن اهتماماته الكبيرة تدور في الغالب حول الخدمات اللوجستية وزوايا خدمات التوسع. وتساءل عما إذا كان المزيج الصحيح من التخزين أو الشحن المباشر من المصنع يمكن أن يوفر النجاح الذي كان يبحث عنه، ولكنه لم يكن متأكدا مما كان هذا المزيج أو إذا كان هناك طريقة أفضل.

ومهما حدث/ كان كوري مصمما على أن Taft لن تقوم بأي خطوة حتى تتمكن من القيام بالخطوة الصحيحة. لم يكن على وشك التحرك في وقت مبكر والقيام بشئ دون المتوسط قد يؤثر على العلامة التجارية. في عالم الإعلان في وسائل الإعلام الاجتماعية التي تسكن فيها Taft فإن تخريب العلامة التجارية سوف يكون له تداعيات خطيرة.

قفز القفزة الكبرى

انحنى كوري للخلف في مكتبه وهو يتنهد. كان نمو Taft معجزة، وكان حقا يريد إبقاء السحر مستمرا. كان يعلم أن التوسع الدولي كان طريقة سريعة ومنطقية لزيادة الإيرادات، ولكن الهوامش كانت منخفضة بالفعل. لم يكن هناك مرونة كبيرة لاتخاذ خطوة خاطئة.

كان عليه أن يقرر الدولة التي سوف يدخلها أولا ثم بناء الخطة اللوجستية لدعم التوسع - مع الأخذ في الاعتبار العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية الثقافية، والتكنولوجية المختلفة التي يمكن أن تساعد أو تعيق جهوده. وضمن هذه الخطة، احتاج إلى تحديد المزيج الصحيح من استراتيجيات دخول السوق لضمان موطن قدم.

كان كوري على يقين من أن الدخول المستقر في سوق واحدة يمكن تكراره بسرعة إلى عدة أسواق أخرى، ولكنه كان يعلم أيضا أن مستثمريه سوف يتابعون عن كثب. محاولة توسع فاشلة سوف تكون مكلفة للشركة المتنامية، وقد يؤدي ذلك إلى وقف الجهود الدولية لفترة طويلة قادمة - فترة طويلة بما يكفي ليقوم شخص آخر بالتدخل والقيام بما كان يقوم به.

فحص كوري ساعته مرة أخرى. كان لديه ساعة واحدة قبل أن يتوجه لتناول العشاء مع زوجته وأطفاله. كان لديه بعض الأفكار تشكلت في ذهنه، ولم يكن هناك وقت أفضل من الوقت الحالي للبدء في ترتيبها.