
COALATREE : SE DEVELOPPER ENTRE LES FISSURES

Jonathon Wood et Jonathan Richards ont écrit ce cas uniquement dans le but de fournir du matériel de discussion en classe. Les auteurs n'ont pas l'intention d'illustrer le traitement efficace ou inefficace d'une situation managériale. Les auteurs peuvent avoir dissimulé certains noms et d'autres informations d'identification afin de protéger la confidentialité.

Version : 15-10-2019

JM Fabrizi, Directeur marketing de Coalatree, a regardé par la fenêtre le soleil qui se levait enfin sur les montagnes à l'est. Dans sa boîte de réception, il y avait un rapport sur la croissance de la société. Les chiffres semblaient bons et Fabrizi a estimé qu'il était temps que la société se penche plus sérieusement sur l'expansion internationale. Les produits de la société ont été bien accueillis sur son marché national américain et Fabrizi espère reproduire ce succès à l'étranger.

Coalatree possédait déjà une certaine expérience du commerce international, mais c'est principalement grâce à un réseau de vente au détail que la société a finalement penchée en faveur de la vente directe aux consommateurs. Le modèle de vente directe au consommateur a bien fonctionné aux États-Unis, mais Fabrizi n'est pas sûr qu'il s'agisse du meilleur modèle pour accéder à de nouveaux marchés dans d'autres pays.

Néanmoins, l'opportunité était là et Fabrizi était certain que Coalatree était prête pour cette nouvelle aventure. La question qui restait était de savoir sur quel marché faire une entrée et comment aller de l'avant.

JOHN MICHAEL « JM » FABRIZI

Fabrizi a ressenti l'appel de la nature dès son plus jeune âge. L'appel a été suffisamment profond pour qu'à son arrivée au collège, il se spécialise en études environnementales avec une mineure en entrepreneuriat. Il savait qu'il souhaitait faire partie d'une start-up, mais il souhaitait travailler avec une société qui partageait sa passion.

Tout en recherchant l'emploi de ses rêves, Fabrizi a travaillé au Centre d'entrepreneuriat du Westminster College, développant et utilisant sa base de connaissances pour aider les autres à développer leurs activités. Pendant les étés, lorsque le nombre d'inscriptions à l'université était limité, Fabrizi occupait des emplois supplémentaires en collaboration avec des fournisseurs d'équipements de plein air, tels que Patagonia. Dans ses temps libres, il en a appris davantage sur l'importance d'avoir le bon équipement pour maximiser le plaisir du monde naturel.

Avec sa double expérience dans le plein air et l'entrepreneuriat, Fabrizi était le candidat idéal pour aider une jeune société en démarrage à la recherche de son chemin.

COALATREE

Coalatree a débuté en février 2010 à la suite d'une vision de Jake « Charlie » Bessey. Il a imaginé une marque de vêtements et d'accessoires de style de vie qui fabrique des produits pour répondre aux besoins de MTN2CITY (de la montagne à la ville). L'idée était que l'équipement de Coalatree serait utile sur un sentier de montagne comme dans la jungle urbaine.

Pour différencier davantage la marque et embrasser l'amour du plein air, les produits Coalatree ont été conçus dans une optique de développement durable. Les vêtements et les accessoires sont presque entièrement fabriqués à partir de matériaux recyclés et durables, tout en maintenant des normes strictes de qualité et de durabilité. Les fabricants sont choisis en fonction des directives de développement durable et la plupart adhèrent aux normes de développement durable de bluesign®. La société a été créée dans le but de ne causer aucun dommage inutile à la planète ni aux personnes qui produisent les produits de Coalatree. Ce concept sert de principe directeur dans toutes les décisions de la société.

Coalatree a été fondée dans le but d'améliorer l'environnement socio-économique dans les communautés où elle opère. À la lumière de cet engagement, Coalatree dispose d'une vaste gamme de programmes de restitution visant à avoir une incidence positive sur l'environnement autour de Salt Lake City, dans l'Utah - le site du siège de la société - et à améliorer la situation des communautés défavorisées de la région.

La voie périlleuse de la vente au détail

Pendant les quatre premières années de son existence, Coalatree a créé ses produits et a connu le succès dans le modèle de vente au détail. La marque a trouvé une maison dans plus de 200 détaillants dans huit pays différents. Alors que beaucoup de détaillants étaient de plus petites boutiques, Coalatree a également trouvé une base avec des chaînes plus importantes telles que Blue Tomato, Backcountry et Urban Outfitters.

Grâce à ces relations avec les détaillants, les clients ont souvent découvert Coalatree pour la première fois. Les efforts de marketing de Coalatree ont été minimes, de sorte que de nombreuses personnes ont découvert les produits de la société pour la première fois en regardant chez les détaillants. Grâce à la qualité élevée de ses produits, la société a pu vendre ses produits avec un certain succès. En raison de ce succès, Coalatree a investi beaucoup de temps et d'énergie dans l'établissement de relations avec les détaillants.

Malheureusement, la vente au détail n'était pas la bonne voie pour réussir. Au fur et à mesure que les économies des différents pays évoluaient, les détaillants ont commencé à payer tardivement - parfois pas du tout. Coalatree elle-même avait encore des fournisseurs à payer, et le fait que de nombreux détaillants n'aient pas payé pour leurs marchandises laissait Coalatree dans une position difficile. Parce que les détaillants ont joué un rôle essentiel dans le succès de Coalatree, la société a d'abord tenté de trouver des moyens de faire fonctionner les choses.

Démarrer une révolution

En fin de compte, Coalatree devenant de plus en plus une banque et moins un fournisseur pour ses détaillants, la société a été obligée d'examiner de près les autres moyens d'atteindre les clients. En 2015, Coalatree manquait de capital et ne souhaitait pas continuer à financer ses détaillants. La société s'est entièrement retirée de la vente au détail et a décidé de se concentrer sur les ventes directes aux consommateurs via des portails en ligne.

À ce moment-là, la vente au détail en ligne uniquement était devenue une stratégie commerciale viable et Coalatree a saisi l'opportunité de se connecter aux clients de manière plus directe. Cela a permis de mieux contrôler les prix et la marque, renforçant ainsi l'image de marque et la reconnaissance du marché.

La rupture avec la vente au détail traditionnelle était toujours difficile pour Coalatree. Lorsque la société s'est séparée de son réseau de vente au détail, elle a été contrainte de laisser une partie de ses dettes non recouvrées. Cela a laissé la société dans une position difficile pour développer de nouveaux produits. Pour contourner le problème, Coalatree s'est tournée vers Kickstarter, en publiant une idée de produit pour une couverture d'aventure innovante, la Kachula 2.0. Plus de 3500 personnes ont soutenu le produit.

En tirant parti des revenus de la campagne Kickstarter, Coalatree a continué à développer de nouveaux produits. Le prochain produit, le pantalon Trailhead Adventure, a été nommé le meilleur pantalon de randonnée de 2017 par le magazine Outdoor Magazine et a été le pantalon technique le plus financé par Kickstarter. Depuis lors, les produits ont également été chaleureusement reçus sur Kickstarter et ont tous dépassé leurs objectifs, souvent avec des marges importantes.

Dans une certaine mesure, Kickstarter est devenu un canal de marché et de marketing test pour Coalatree, en plus de son rôle de plate-forme de financement de la recherche et du développement.

Tout pour les fans

En général, les produits de Coalatree ont été bien accueillis par les clients. Bien que l'identification du segment de marché spécifique ait parfois été plus compliquée, les commentaires des clients disponibles ont indiqué une réception positive (voir l'Annexe A pour une sélection de commentaires). Coalatree s'appuie sur les commentaires des médias sociaux et des pages de produits en ligne pour améliorer sa conception, ses matériaux et son attrait.

Cet attrait a été traduit par le quart de million d'abonnés Instagram de la société et par les milliers de donateurs ayant assisté aux lancements de produits de la société sur Kickstarter. C'est le succès que Fabrizi espère développer à l'étranger.

L'AMPLEUR DES SOMMETS INTERNATIONAUX

Dès le début, Coalatree a connu un certain succès à l'international grâce à son réseau de détaillants. Cependant, à mesure que des problèmes se posaient avec ces détaillants, la société se concentrait davantage sur son marché intérieur américain. Malgré cela, la société reste ouverte aux interactions avec les marchés internationaux. Les récompenses de la campagne Kickstarter, par exemple, peuvent être envoyées à l'international.

Au fur et à mesure que Coalatree grandit, l'intention de Fabrizi est d'ajouter les marchés internationaux à son cœur de métier. Les marchés bénéficieraient de la localisation des supports marketing et d'un personnel de service et d'assistance dédié. Afin de justifier les dépenses d'expansion, Fabrizi doit choisir le bon marché cible. Une fois qu'un marché est choisi, Fabrizi doit décider d'une stratégie d'entrée et de distribution appropriée.

Fabrizi a trois stratégies de base disponibles, chacune avec leurs propres avantages et inconvénients. La première option consiste à trouver un distributeur qui prendra en charge l'ensemble des tâches de vente et de marketing. Deuxièmement, ils pourraient étendre leurs efforts avec Amazon ou d'autres plates-formes de commerce électronique, en comptant sur elles pour gérer la localisation et l'exécution. Enfin, ils pourraient élargir leur équipe interne et maintenir leur approche directe du consommateur en faisant appel à un prestataire logistique tiers pour les aider à s'acquitter de ses tâches.

Lorsque Fabrizi a pris sa décision, il devait garder à l'esprit plusieurs problèmes majeurs. Premièrement, Coalatree était une petite société qui avait l'habitude de redonner une grande partie de ses bénéfices. Cela signifiait que le capital d'investissement était limité et que les coûts seraient un grave problème. Un autre sujet de préoccupation concernait la stratégie de marque. Coalatree avait pour vision de créer des équipements pouvant être utilisés indifféremment en ville ou dans la nature, et de les créer dans le respect de l'environnement. Dans la mesure du possible, Fabrizi souhaitait conserver le contrôle de la marque et de son intégrité.

Le dernier mais non le moindre était le souci du profit. Fabrizi n'était pas disposé à développer les activités de la société simplement pour des raisons de croissance. Si l'expansion n'était pas rentable, la société aurait simplement besoin de se retirer à nouveau, ce qui risquerait de bouleverser et d'aliéner de nouveaux clients, conduisant à une mauvaise image de marque. Pour cette raison, Fabrizi surveillait de près les marges potentielles de tout effort de croissance (pour plus d'informations sur les exemples de marges, veuillez consulter l'Annexe B).

Déplacer du volume

L'expansion par le biais d'un distributeur était le moyen le plus simple de faire avancer les choses. Le distributeur se chargerait de la localisation, de la distribution, du marketing et des ventes. Certains distributeurs s'occuperaient même du service client, ce qui soulagerait Coalatree de la nécessité de recruter du personnel ayant une expérience localisée, mais toute cette expertise avait un coût.

Faire un bout de chemin avec Amazon

Lors de la création de Coalatree en 2010, le commerce électronique ne représentait encore qu'un petit segment du marché. Les gens connaissaient Amazon et d'autres sociétés en ligne, mais ils n'étaient pas aussi omniprésents. Coalatree rencontrant des difficultés avec son réseau de détaillants, la montée en puissance du commerce électronique a fourni une solution. Avec l'expansion internationale, les plateformes de « détaillants en ligne » comme Amazon offrent une solution potentielle pour toucher tous les marchés.

Créer sa propre voie

La troisième option pour Coalatree consistait à trouver une société de logistique tierce capable de gérer les livraisons internationales, puis de gérer les ventes, le marketing et la distribution en interne. Cela pourrait être réalisé en ouvrant des sites Web localisés, en créant des canaux de médias sociaux supplémentaires dans les pays ciblés et en embauchant une petite équipe pour gérer les nouveaux actifs et canaux.

LA PROCHAINE GRANDE AVENTURE

Fabrizi s'écarta de son bureau et regarda de nouveau les montagnes. La croissance de Coalatree avait été spectaculaire jusqu'à présent et il prévoyait de doubler l'activité de la société en 2020. Pour atteindre cet objectif, l'expansion internationale était la prochaine étape logique, mais les marges étaient déjà faibles. Choisir le mauvais endroit serait pénalisant pour la société.

Il devait décider quel pays choisir et ensuite définir la stratégie d'entrée de la société - en tenant compte des marchés, des publics et des pays les plus utiles. Inclus dans le plan, il devait déterminer le bon modèle et les bons partenaires - le cas échéant - pour sa stratégie.

Le suivi de Coalatree sur les médias sociaux et le succès remporté par les déploiements de produits financés par le grand public étaient la preuve que le concept de la société avait du mérite, mais quel marché était prêt pour ce que Fabrizi avait à offrir ? En plus de choisir un marché, Fabrizi devait également décider comment entrer sur le marché. Coalatree doit-il trouver un distributeur qui exploite l'expertise locale tout en mettant en péril des marges déjà maigres ? La société doit-elle essayer de gérer l'entrée seule en créant une page Web localisée ? Ou un modèle tiers, comme Amazon, était-il un meilleur moyen d'atteindre le marché cible ?

Fabrizi se rassit et examina les informations dont il disposait une dernière fois. Coalatree était prête pour une nouvelle croissance et le monde était prêt pour un producteur responsable de produits de plein air de qualité. Fabrizi attendait avec impatience la prochaine grande aventure.

ANNEXE A : EXEMPLES DE COMMENTAIRES CLIENTS

Les avis ont été échantillonnés dans des publications sur les réseaux sociaux, Amazon et Google.

J'ai adoré l'excellent service à la clientèle lorsque j'ai commandé la mauvaise taille pour mon mari, j'ai facilement pu tout échanger. C'était pratique et mon mari est tombé amoureux du pantalon, il dit qu'il est super léger, confortable et durable.

J'aurais donné 5 étoiles J'adore le concept de la couverture. Ce que je n'ai pas aimé, c'est le trou. Ce n'est pas une couverture bon marché et j'ai dû la coudre parce que j'en ai besoin pour un voyage dans le Maine. Je ne peux pas la renvoyer parce que j'en ai besoin dès que possible

La couverture est arrivée avec des coutures défaites. Vu que toutes les autres critiques étaient excellentes, j'espérais qu'en payant le prix assez élevé de 70 \$, ce serait une super couverture ! Je suppose que non :(

Tous les articles que j'ai achetés chez Coalatree, je les ai toujours, et non par manque d'utilisation. Excellent service à la clientèle, employés compétents et dévouement envers un excellent produit que la plupart des sociétés n'ont plus.

Je n'ai pas aimé cette couverture, elle coûtait plus cher que ce que je pense qu'elle vaut. De plus, l'un des boutons-pression de la fixation de la capuche était cassé et ne pouvait donc pas être fixé à la couverture. J'aime la couleur, mais le matériau était trop mince et cela coûtait plus cher que ce que ça vaut. Je l'ai renvoyé et je ne recommanderais pas

La plupart été fait dans des pantalons Trailhead également. Non seulement il va partout avec moi, mais surtout, il fait le travail mieux que tout autre pantalon... de loin. Je vais en commander d'autres pour de bons amis et de la famille qui les aiment aussi.

Ce pantalon est incroyable !! Je l'ai pris pour la randonnée et j'en suis tombé amoureux. Maintenant, il me faut aussi acheter des shorts !!

Il est très confortable, semble très durable et extrêmement léger et souple. J'ai acheté mon premier ici et mon deuxième direct de leur site. Je les adore, très stylés pour les vêtements décontractés et je les utilise pour m'entraîner. Cher, mais jusqu'à présent, ils semblent valoir le coup.

C'est ok... juste ok. Le matériau est génial, l'impression est belle et l'idée est inspirée mais l'exécution est médiocre au mieux. Oubliez le fait que ce poncho soit fonctionnel, la capuche détachable est ridicule et aurait pu être fantastique avec un peu plus d'effort et de réflexion. Dans l'état actuel des choses, s'il pleut et que vous en avez un, maintenez-le au-dessus de votre tête, ne cherchez pas à fixer la capuche sur le poncho. C'est une belle couverture de pique-nique... pour 80,00 \$.

Ces shorts sont parfaits pour les aventures en plein air, se prélasser ou même faire de l'exercice ! J'aime la longueur pour un gars ou une fille, et ils sont super légers et respirants.

ANNEXE B : LES MARGES MINCES

En général, les vêtements et les accessoires sont des produits à faible marge car ils ont tendance à changer de mains plusieurs fois tout au long de la chaîne d'approvisionnement avant d'atteindre le client final. De plus, les vêtements étant souvent soumis aux tendances stylistiques et aux variations saisonnières, le détaillant final souhaite en général disposer d'une marge élevée pour pouvoir éventuellement bénéficier de remises et de ventes futures.

Un distributeur international typique souhaite acheter le produit à un prix correspondant à 35 % du PDSF, ce qui lui donne 65 % pour pouvoir placer le produit chez le détaillant et lui permettre de bénéficier de remises potentielles.

Pour une grande marque vendant des chapeaux à 30 \$, ils peuvent vendre à un distributeur à 8-9 \$ parce qu'ils achètent en gros auprès du fabricant. Comme leur coût est proche de 4 \$, la grande marque devrait dégager une marge de 4 à 5 \$, soit environ 20 %. Ils réalisent ensuite des bénéfices importants car ils déplacent des produits en volume.

Coalatree, cependant, est très responsable de ses sources d'approvisionnement et de ses matériaux. De plus, la société est une petite marque opérant en petites quantités. Tout cela signifie que la société tend à augmenter le coût des produits vendus par rapport à une grande marque. En conséquence, le même chapeau de 30 \$ pourrait coûter à peu près 7 \$ auprès fabricant original. Vendre ensuite 8 \$ au distributeur revient à une marge serrée, et la société ne s'attend pas à ce que le volume compense la différence.