

---

## TAFT CLOTHING : PRISE DE MESURES INTERNATIONALES

---

*Jonathon Wood, Shad Morris 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 : 05-10-2018

---

Kory Stevens, copropriétaire de Taft Clothing avec son épouse Mallory, a parcouru du regard son petit bureau avec fierté. Travailler dans son propre appartement de deux chambres représentait un progrès considérable. Il n'avait jamais imaginé qu'une entreprise de chaussures récente pourrait aller aussi loin, mais après une récente levée de fonds, les choses n'auraient pas pu mieux paraître.

Bien entendu, la société avait parcouru un long chemin en peu de temps et on s'attendait à ce que cette trajectoire de croissance se maintienne. Maintenant, il devait prendre une autre décision cruciale - une décision qui influencerait sur le destin de Taft Clothing dans le futur. À ce jour, le succès de Taft venait presque entièrement des États-Unis et du Canada, mais les médias sociaux suivaient de l'extérieur en dehors de cette bulle.

Les fans de la marque de chaussures en dehors de l'Amérique du Nord ont manifesté leur intérêt, mais la configuration logistique actuelle de Taft ne prévoyait pas réellement l'expédition de produits ailleurs. Kory était prêt et disposé à faire les changements nécessaires et à s'étendre, mais il fallait affronter un certain nombre de problèmes. Le premier sur la liste étant de prendre la décision de savoir dans quelle direction aller.

### KORY STEVENS

Kory Stevens n'a pas entrepris de fonder une entreprise de plusieurs millions de dollars. Quand il a obtenu son diplôme en langues à l'université Brigham Young en 2013, il a reçu des offres d'emploi dans le domaine du conseil en management, mais lui et sa femme, Mallory, n'aimaient pas l'idée qu'il travaille 100 heures par semaine. Au lieu de cela, ils ont décidé de lancer une entreprise de vêtements et Taft Clothing est né dans leur petit appartement de location à Provo, dans l'Utah.

### TAFT CLOTHING

Ils ont commencé avec l'un des vêtements les plus simples qu'une personne puisse acheter : des chaussettes. Très tôt, ils se sont rendu compte que l'exposition de chaussettes seules n'était pas assez impressionnante. Ils ont donc décidé d'acheter les chaussures les plus cools et de les exposer avec les chaussettes. Ensuite, en raison de contraintes budgétaires, ils devaient généralement rendre les chaussures après la séance photo.

Le budget excluait également l'embauche d'employés supplémentaires. Kory et Mallory ont donc répondu aux demandes de renseignements du service clientèle sur leurs téléphones portables personnels et ont adressé des remerciements à leurs clients tout en faisant de leur mieux pour externaliser toutes les opérations d'arrière-guichet de la société.

En étonnamment peu de temps, la page Instagram du couple a pris son envol. Ce fut une bénédiction mitigée. Kory n'avait jamais entrepris de créer une entreprise de chaussures - nommant ainsi sa société, Taft *Clothing*, plutôt que Taft *Shoes* -, mais ils comptaient rapidement 150 000 abonnés sur Instagram qui les connaissaient tous pour des chaussures. Néanmoins, les efforts de marketing pour leurs chaussettes avaient attiré une attention significative, et Kory a décidé de capitaliser sur cela.

### **Porter de nouvelles chaussures**

Au début, l'expansion dans le secteur des chaussures ne s'est pas bien passée. Comme la plupart des entreprises en expansion dans le secteur manufacturier, Kory s'est d'abord intéressé aux coûts salariaux faibles de l'Asie du Sud-Est et de la Chine. Cette exploration semblait apporter plus de problèmes que de solutions. Les échantillons initiaux ont été retournés en raison d'une qualité très médiocre et Kory a découvert par la suite que l'un des fabricants avait en réalité fraudé 40 000 \$ à un autre client.

Après quelques recherches supplémentaires, Kory a appris que certains des plus grands designers du monde faisaient fabriquer leurs chaussures en Espagne - mais il y avait également un inconvénient ici. Les usines en Espagne étaient très sérieuses en matière de fabrication de chaussures. C'était un métier qu'ils transmettaient d'une génération à l'autre de manière à ce que les travailleurs exercent généralement toute leur vie. Le propriétaire de l'usine a insisté sur le fait que si Taft Clothing souhaitait s'associer à l'usine, Kory devait démontrer un engagement similaire en visitant les installations. En personne.

À ce moment-là, Taft Clothing n'avait encore que deux employés - Kory et sa femme Mallory - et Mallory se rendait à l'hôpital pour accoucher de son deuxième enfant lorsqu'ils ont reçu les exigences de l'usine. À la suite de l'accouchement réussi du bébé, le couple a réservé à Kory un billet pour l'Espagne depuis la chambre d'hôpital.

### **La vente éclair qui a provoqué le succès**

Les discussions se sont bien déroulées. Taft avait donc besoin de capitaux pour investir dans la production. Pour lever ce capital, Taft a publié une vente massive sur leurs chaussettes. Les chaussettes qui se vendaient normalement 12 \$ la paire étaient mises en ligne à 20 \$ pour 10 paires. La vente était tellement scandaleuse que le message a rapidement dépassé Instagram. Un des abonnés de Taft a republié la vente sur Reddit où elle a rapidement fait la une.

La vente a été un plus grand succès que prévu. Elle a non seulement liquidé l'inventaire complet des chaussettes en très peu de temps, mais a également exposé un tout nouveau public à la société. Kory en a rapidement profité pour commencer à publier des designs et à prendre des précommandes de chaussures qui n'existaient même pas encore. Grâce aux designs de la société et à la tarification directe au consommateur, la société a vendu environ 11 000 paires de chaussures au cours de la première année - et la situation n'a que progressé.

## **ABORDER LA SCENE INTERNATIONALE**

Bien que ciblant un créneau particulier, Taft est rapidement devenu l'une des meilleures marques de chaussures de grandes marques. Grâce à ses produits de qualité et à son excellent service, Taft a rapidement pris de l'expansion et a grandi, doublant ou triplant ses résultats, d'une année à l'autre, au cours des premières années de son existence. Le maintien de cette croissance est toutefois devenu un nouveau défi.

Taft est très efficace dans ses techniques de marketing et a donc connu un grand succès avec son créneau ciblé sur le marché. Pour développer ses activités tout en restant fidèle à ses racines, Taft souhaite concentrer ses efforts de marketing sur son marché cible dans un plus grand nombre de zones géographiques, plutôt que de chercher à élargir son objectif, au risque de le perdre. Afin de maintenir son rythme de croissance, Taft étudie les possibilités de se développer au-delà de la bulle nord-américaine afin d'exploiter le potentiel de croissance exponentiel du reste du monde. Toutefois, certaines questions interdépendantes doivent d'abord être abordées.

### **Où aller**

Le gros problème était de décider vers où se diriger en premier. Kory connaissait des abonnés sur cinq marchés (Australie, Allemagne, Royaume-Uni, France et Suède), mais il y avait aussi d'autres marchés potentiels plus importants à considérer. Le succès de Taft aux États-Unis et au Canada avait suscité un intérêt international et Kory savait qu'il pouvait se développer et compter sur des clients un peu partout - ils exprimaient déjà leur intérêt en ligne.

Le problème était que le système logistique actuel ne gérait pas très bien les affaires internationales. Afin de maintenir de bas prix et la satisfaction de la clientèle, la société travaillait déjà avec de faibles marges et des coûts matériels élevés. Afin de reproduire ce modèle à l'international, la société allait devoir réviser ses systèmes, ce qui impliquait probablement un investissement dans l'infrastructure et des frais généraux supplémentaires.

### **Pourquoi le faire**

D'autre part, ce nouvel investissement pourrait ouvrir la voie à un marathon de croissance et de réussite. L'augmentation de la clientèle pourrait alimenter une forte croissance continue, ouvrant de nouveaux marchés pour les années à venir. De plus, alors que les marchés mondiaux étaient de plus en plus interdépendants, une expansion en dehors des États-Unis et du Canada signifierait une diversification des marchés susceptible de protéger contre les fluctuations économiques localisées. En tant que fabricant d'un produit relativement haut de gamme, Taft devait être conscient du risque qu'un ralentissement financier local puisse causer des problèmes pour les volumes de ventes. L'expansion internationale était un moyen d'atténuer ce risque.

### **À quoi faire attention**

De plus, Taft n'était pas complètement aveugle face aux défis de l'expansion internationale. Jusqu'à présent, la société avait concentré ses efforts sur l'Amérique du Nord, mais elle avait déjà tenté par le passé de répondre aux clients de l'Union européenne. Ces efforts avaient en grande partie abouti à un échec (raison pour laquelle aucun effort à grande échelle n'avait encore été fait), mais la société avait acquis une expérience précieuse grâce à ce processus, et elle était bien plus solide financièrement que lors des tentatives précédentes.

Au cours de ces tentatives, Kory avait découvert plusieurs problèmes spécifiques qu'il faudrait régler avant toute expansion effective.

1. Lorsque la société expédiait des chaussures à des clients de l'Union européenne, ceux-ci devaient payer les droits de douane et les taxes sur les chaussures, car celles-ci étaient expédiées des États-Unis. Dans certains cas, les clients avaient en réalité refusé l'envoi, au lieu de payer les frais supplémentaires, et les envois avaient été retournés à Taft. Cela a entraîné des coûts et des stocks supplémentaires pour Taft. Dans certains cas, les clients ont également estimé que Taft n'avait pas été honnête en dépit des efforts de la société pour divulguer à l'avance la situation aux clients.

2. Taft a également eu du mal à livrer à des adresses introuvables lors de ses envois internationaux. Étant donné que la logistique et les moyens de transport de la société ont été conçus pour prendre en charge les adresses aux États-Unis, les formats différents utilisés par certains pays étaient parfois incompatibles. Par exemple, plusieurs commandes en Allemagne ont récemment été renvoyées avec des adresses introuvables. Lorsque la poste allemande a tenté de savoir où envoyer les chaussures, les adresses n'étaient tout simplement pas valides. Les chaussures ont donc été renvoyées sans jamais arriver chez le client.

3. Les barrières linguistiques sont un autre sujet de préoccupation, notamment à la lumière des autres problèmes potentiels. Taft est fier de son haut niveau de service à la clientèle. Kory croit fermement qu'une relation avec sa société est une relation avec lui personnellement, mais cela devient difficile sans un langage commun. S'il y a un problème d'expédition, comme dans l'un des deux problèmes précédents, Kory veut savoir que son entreprise peut toujours prendre en charge le client.

Kory était confiant dans le fait que le marketing par les médias sociaux que Taft avait fait par le passé serait suffisant pour atteindre le marché cible dans de nouveaux pays. Ses principales préoccupations portaient donc principalement sur les aspects logistiques et de service de l'expansion. Il se demandait si la bonne combinaison entre stockage et expédition directe à l'usine pouvait permettre de réaliser le succès qu'il recherchait, mais il n'était pas sûr de la nature de cette combinaison ou s'il existait une meilleure façon de procéder.

Quoi qu'il en soit, Kory était catégorique : Taft ne ferait rien avant de pouvoir le faire. Il n'était pas sur le point de se lancer trop tôt et de faire quelque chose de médiocre qui pourrait avoir un impact sur la marque. Dans le monde de la publicité sur les réseaux sociaux où habite Taft, la chute de la marque aurait de graves répercussions.

## **FAIRE LE GRAND SAUT**

Kory se pencha sur son bureau avec un soupir. La croissance de Taft n'avait été que miraculeuse et il souhaitait vraiment que la magie continue. Il savait que l'expansion internationale était un moyen rapide et logique d'accroître les revenus, mais ses marges étaient déjà faibles. Il n'y avait pas beaucoup de marge de manœuvre pour faire le mauvais pas.

Il devait décider quel pays choisir en premier, puis élaborer le plan logistique destiné à soutenir l'expansion, en tenant compte des différents facteurs politiques, économiques, socioculturels et technologiques qui pourraient l'aider ou l'entraver. Inclus dans ce plan, il avait besoin de déterminer la bonne combinaison de stratégies d'entrée sur le marché afin de garantir sa présence.

Kory était certain qu'une entrée stable sur un marché pouvait être rapidement dupliquée, mais il savait également que ses investisseurs surveilleraient de près. Une tentative d'expansion infructueuse coûterait

---

cher à la croissance de l'entreprise et pourrait entraîner un moratoire sur les efforts internationaux pour une longue période, suffisamment longtemps pour que quelqu'un d'autre puisse intervenir et faire ce qu'il faisait.

Kory vérifia de nouveau sa montre. Il lui restait une heure avant de partir dîner avec sa femme et ses enfants. Il avait des idées en tête et il n'y avait pas de meilleur moment que le présent pour commencer à les mettre en ordre.