



به نام خدا

مرور مقاله‌ی دوکاتی

۸۱۰۱۰۱۲۳۶

مرضیه علی‌دادی

۱ مقدمه

موفقیت موتورسیکلت MH900e که به طور انحصاری به صورت آنلاین فروخته شد، دوکاتی را به این باور رساند که اینترنت نقش مهمی در رشد آینده‌ی آن‌ها به عنوان یک تجارت خواهد داشت.

۲ مروری بر شرکت دوکاتی

دوکاتی یک تولیدکننده‌ی موتورسیکلت است که در سال ۱۹۲۶ در بولونیا، ایتالیا تاسیس شد. آن‌ها در مسابقات قهرمانی سوپر بایک جهان تسلط داشتند و دارای چهار مدل Superbike، Super Sport، Sport Naked (Monster)، و Sport Touring بودند. دوکاتی در زیربخش اسپورت بازار جاده، با حجم موتورهای بالای ۵۰۰ سی‌سی رقابت می‌کرد. این شرکت موتورسیکلت، قطعات، لوازم جانبی و پوشاک را در ۴۰ کشور جهان با تمرکز بر اروپای غربی و آمریکای شمالی به فروش می‌رساند. دوکاتی دارای یک شبکه‌ی توزیع جهانی بوده‌است که زیرمجموعه‌های آن در بازارهای کلیدی و توزیع‌کنندگان مستقل در سایر کشورها وجود دارد. در سال ۱۹۹۶، هلدینگ موتور دوکاتی پس از بحران نقدینگی در Caviga ایجاد شد و گروه Texas Pacific و Deutsche Morgan Grenfell Capital Italy ۵۱ درصد از DMH را به دست آوردند. درآمد دوکاتی در سال ۱۹۹۹، ۵۷۰ میلیارد دلار بود که سود خالص آن ۱۷۳ میلیارد دلار بود. آن‌ها عمدتاً با سازندگان ژاپنی (هوندا، سوزوکی، یاماها، کاوازاکی)، سازندگان اروپایی (Triumph، BMW) و بخش Buell Harley-Davidson رقابت می‌کنند. سهم بازار دوکاتی در اروپای غربی ۶ درصد بوده در حالی که هوندا با ۲۶ درصد بیشترین سهم بازار را در جهان داشته‌است. دوکاتی قصد داشت به سهم بازار ۱۷ درصد در ایتالیا، ۶ درصد در بریتانیا، ۴ درصد در آمریکای شمالی، ۳ درصد در فرانسه و آلمان و ۲ درصد در ژاپن دست یابد.

۳ استراتژی تجاری دوکاتی

استراتژی تجاری دوکاتی بر افزایش فروش و سودآوری از طریق گسترش سبد محصولات، تقویت شبکه‌ی توزیع و توسعه‌ی برند دوکاتی تمرکز داشت. هدف این شرکت، برآوردن خواسته‌های مشتریان و تقویت نام تجاری خود از طریق ارتقاء مستمر و نوآوری در طراحی و فناوری موتور سیکلت بوده‌است. دوکاتی قصد داشت تا با استفاده از برند جهانی خود و گسترش بازار خود، تعداد موتورسیکلت‌های ثبت شده در سراسر جهان را افزایش دهد. همچنین هدف این شرکت افزایش فروش مرتبط با موتورسیکلت و معرفی محصولات جدید مرتبط با موتورسیکلت مانند لوازم جانبی و پوشاک بود. توزیع، یک رکن استراتژیک برای دوکاتی بوده و این شرکت سیستم توزیع خود را برای به حداکثر رساندن خرده‌فروشی و بهبود نزدیکی به مشتری بازسازی کرده‌است. فروشگاه‌های دوکاتی یک محیط خرده‌فروشی سفارشی و افزایش سطوح خدمات و پشتیبانی فنی را ارائه می‌دادند. این شرکت قصد داشت حدود ۲۰۰ فروشگاه دوکاتی در سراسر جهان راه‌اندازی کند و تصویر سبک زندگی دوکاتی را بیشتر توسعه دهد. دوکاتی همچنین فروش آنلاین را از طریق وبسایت خود معرفی کرد و با منطقی کردن فرآیند تولید و کاهش پیچیدگی، راندمان تولید را افزایش داد. در سال ۱۹۹۹، دوکاتی به یکی از بالاترین حاشیه‌های سود EBITDA در صنعت دست یافت که نشان‌دهنده‌ی عملکرد مالی قوی بود.

۴ دنیای "فیزیکی" دوکاتی

دوکاتی «دنیای دوکاتی» را برای ارتقای تصویر برند خود ایجاد کرد که شامل موتورسیکلت‌ها، لوازم جانبی، پوشاک، مسابقه، تبلیغات، باشگاه مالکان Ducati Desmo، رویدادها، موزه‌ی دوکاتی و دانشگاه دوکاتی بود. هدف دنیای دوکاتی، تقویت محصولات اصلی و تصویر دوکاتی بود که منجر به افزایش فروش و سودآوری می‌شد.

۵ موتورسیکلت و محصولات مکمل

موتورسیکلت‌های دوکاتی در Borgo Panigale ایتالیا تولید می‌شدند و این شرکت ابتکارات تولیدی را برای کاهش هزینه‌ها و بهبود فرآیندها اجرا کرده‌است. این شرکت از نرم‌افزار تولید برای نظارت بر جریان اطلاعات و ایجاد برنامه‌های تولید بر اساس پیش‌بینی فروش استفاده می‌کرد. دوکاتی رویکردی پیاده‌سازی کرد که در آن تامین‌کنندگان مسئول تحویل قطعات کلیدی موتورسیکلت، کاهش تعداد تامین‌کنندگان و افزایش کارایی بودند. این شرکت ۸۵ درصد از هزینه‌ی تولید خود را برون‌سپاری می‌کرد و بر طراحی، مونتاژ و آزمایش موتورها و موتورسیکلت‌ها تمرکز داشت. فروش قطعات یدکی بخش قابل توجهی از کل فروش را تشکیل می‌داد و به صورت الکترونیکی با انجام سریع سفارش مدیریت می‌شد. دوکاتی موتورسیکلت‌های شخصی‌سازی شده با عملکرد و لوازم جانبی سفارشی و همچنین تجهیزات و پوشاک سفارشی ارائه می‌داد. این شرکت درگیر بازاریابی تبلیغاتی و اتحادهای استراتژیک برای به حداکثر رساندن در معرض نمایش قرار گرفتن خود، بدون بودجه‌ی تبلیغاتی بزرگ بود. دوکاتی قصد داشت تا بر تجارت مرتبط با موتورسیکلت تمرکز کند و دنیای دوکاتی را با

صدور مجوز ماکت موتور سیکلت، اسباب بازی، بازی های ویدیویی و مسابقات آنلاین گسترش دهد.

۶ مسابقه

دوکاتی حضور پررنگی در دنیای اتومبیل رانی داشت و چندین قهرمانی به دست آورد و در رسانه ها دیده شد. مسابقه به دوکاتی کمک می کرد تا وجهه ی شرکت خود را افزایش دهد و تقاضا برای محصولات خود را افزایش دهد. فعالیت های مسابقه ای دوکاتی توسط اسپانسر ها، واحدهای ضیافت، یک مدرسه ی مسابقه و تخصص فنی پشتیبانی می شد و درآمد حاصل از فروش و حمایت مالی بخش قابل توجهی از هزینه های مسابقه را پوشش می داد.

۷ تبلیغات

دوکاتی برای تبلیغات هزینه ای نمی پرداخت و در عوض بر ایجاد اتحاد با برندهای معروف بین المللی تمرکز می کرد. پس از مالکیت در سال ۱۹۹۶، دوکاتی یک استراتژی بازاریابی جهانی معرفی کرد و هویت شرکتی جدیدی ایجاد کرد. دوکاتی فقط در مطبوعات موتورسیکلت تبلیغ می کرد و از کمپین دوکاتی/مردم برای برقراری ارتباط معتبر و منحصر به فرد استفاده می کرد. این برند هم در مطبوعات موتورسیکلت و هم در دیگر مطبوعات، از پوشش رسانه ای برخوردار بود و افراد مشهور را جذب می کرد و در نمایشگاه های موزه حضور پیدا می کرد. دوکاتی از طریق وبسایت خود که ترافیک بالا و تعداد مشترکین زیادی داشت، خود را تبلیغ می کرد. دوکاتی با سایر برندهای بزرگ بین المللی مانند Sotheby's و DKNY وارد بازاریابی مشترک می شد. دوکاتی حامی فعالیت های بیش از ۴۰۰ باشگاه دوکاتی در سراسر جهان بود و رویدادهایی مانند آخر هفته ی جهانی دوکاتی را سازماندهی می کرد. موزه ی دوکاتی تاریخچه ی این برند و موتورسیکلت های آن، از جمله سیستم کنترل سوپاپ نمادین Desmodromic را به نمایش می گذاشت.

۸ باشگاه مالکان (DOC) Ducati Desmo

(DOC) در سال ۱۹۹۹ برای اتصال Ducatisti و ارائه ی مزایای منحصر به فرد مانند تخفیف در کالاها و بلیط های رویداد تأسیس شد. اعضای (DOC) می توانستند در رویدادهای باشگاه شرکت کنند، دوستان جدید پیدا کنند و به بخش های مختص اعضا در وبسایت (DOC) و فروشگاه های دوکاتی دسترسی داشته باشند. در حال حاضر، این باشگاه فقط در ایتالیا با رویداد اصلی آخر هفته ی جهانی دوکاتی فعالیت می کند. اما دوکاتی قصد دارد ویژگی های (DOC) را در بازارهای دیگر گسترش و ارتقا دهد.

۹ دنیای "مجازی" دوکاتی

دوکاتی قصد دارد وبسایت موجود خود را بهبود بخشد و "Ducati.com" را ایجاد کند تا دنیای دوکاتی را آنلاین بسازد و برند خود را تقویت کند. این وبسایت قابلیت های

تجارت الکترونیک، جوامع مجازی، محتوای مرتبط با موتورسیکلت، سرگرمی، خدمات مالی، صفحات اصلی شخصی و فرصت شرط بندی در مسابقات موتورسیکلت را ارائه می دهد. اگرچه علاقه مندان به دوکاتی نسبتاً جوان هستند، اما استفاده ی محدودی از اینترنت دارند. در حالی که آن ها برای کسب اطلاعات به وبسایت دوکاتی دسترسی دارند، بعید است که خرید آنلاین قطعات یدکی یا سایر محصولات را انجام دهند.

۱۰ Ducati.com امروز

Ducati.com به عنوان مرکزی برای سایت های مختلف دوکاتی عمل می کند و اطلاعاتی در مورد محصولات، خدمات و اخبار ارائه می کند. همچنین ویژگی هایی مانند درخواست عضویت آنلاین، آدرس خدمات فنی، درخواست های شغلی، و بستری برای برقراری ارتباط و ارائه ی پیشنهادات برای طرفداران ارائه می کند.

۱.۱۰ محتوا

Ducati.com اطلاعات جامعی در مورد این شرکت، موتورسیکلت ها، لوازم جانبی، قطعات یدکی، فروشگاه ها، نمایندگی ها، مسابقات و موزه ارائه می کند. این وبسایت دارای یک فروشگاه مجازی دوکاتی با جزئیات مربوط به نزدیک ترین فروشگاه فیزیکی، طیف کاملی از موتورسیکلت، پوشاک و لوازم جانبی و اطلاعاتی در مورد تبدیل شدن به یک فروشنده دوکاتی است. همچنین اطلاعاتی در مورد تاریخچه ی شرکت، آخرین اخبار، ارتباط با سرمایه گذار، بیانیه های مطبوعاتی و داده های مالی ارائه می کند؛ اما فاقد عملکردهای جستجو و نقشه ی سایت است.

۱۱ تجارت

Ducati.com در حال حاضر دارای قابلیت های تجارت الکترونیکی محدودی است و از فروش آنلاین برخی محصولات پشتیبانی می کند؛ اما خدماتی برای موتورسیکلت ها، لوازم جانبی یا پوشاک دوکاتی ارائه نمی کند.

۱.۱۱ تجارت به مشتری

۱.۱.۱۱ موفقیت غیرمنتظره ی MH900e

دوکاتی نمونه ی اولیه ی MH900e را در سال ۱۹۹۸ به عنوان ادای احترام به مایک هیلوود، یک موتورسوار برتر گرندپری معرفی کرد. بررسی های مثبت مطبوعات و تقاضای مشتریان، دوکاتی را به تولید نسخه ی محدود ۲۰۰۰ دستگاه MH900e سوق داد. MH900e اولین موتورسیکلتی بود که به طور انحصاری به صورت آنلاین و با تحویل از طریق شبکه نمایندگی فروخته شد. مشتریان باید نزدیک ترین فروشنده ی خود را شناسایی می کردند و جزئیات کارت اعتباری را برای ثبت سفارش ارائه می کردند. قیمت خرده فروشی ۱۵۰۰۰ یورو بود، اما فروشندگان انتظار داشتند به دلیل ارزش کلکسیونی آن را با قیمت بالاتری بفروشند. اکثر خریده ها توسط افرادی از ۲۰ کشور مختلف انجام شده بود که درصد بالایی از سفارشات

از ژاپن بود. دوکاتی با فروش آنلاین MH900e قصد داشت مشتریان جدید و نمایندگی‌های پشتیبانی را جذب کند. تولید در ژوئن ۲۰۰۰ آغاز شد و تولید سال اول در عرض ۳۱ دقیقه به فروش رفت. مشتریان به برند دوکاتی اعتماد داشتند و مایل بودند ۱۵۰۰ یورو سپرده بگذارند. یک کاتالوگ برای سفارشی کردن MH900e ایجاد شد.

۲.۱۱ تجارت به تجارت

۱.۲.۱۱ DesmoNet™

دوکاتی یک سرویس اکسترانت به نام DesmoNet™ را برای بهبود مدیریت سفارش مشتری، تبادل اطلاعات و خدمات مشتری معرفی کرده است. DesmoNet™ فروشگاه‌های دوکاتی را به یک‌دیگر و با دفتر مرکزی دوکاتی پیوند می‌دهد و امکان اشتراک‌گذاری اطلاعات و نظارت بر استفاده را در زمان واقعی فراهم می‌کند. این سیستم انتقال سریع قطعات را بین نمایندگی‌ها امکان‌پذیر می‌کند، اطلاعات بی‌درنگ را برای تولید گزارش‌های فروش و بهینه‌سازی موجودی ارائه می‌دهد و به مشتریان اجازه می‌دهد اطلاعات موتورسیکلت خود را از هر فروشنده دریافت کنند.

۲.۲.۱۱ جامعه‌ی مجازی

جامعه‌ی مجازی دوکاتی در مراحل اولیه‌ی خود است و در حال حاضر به باشگاه مالکان دوکاتی و حراج آنلاین Desmobid محدود شده است.

۳.۲.۱۱ باشگاه مالکان (DOC) Ducati Desmo

وب‌سایت باشگاه مالکان دوکاتی اطلاعاتی در مورد باشگاه، شرکت‌های وابسته، سواری‌ها و تورها، اخبار، رویدادها ارائه می‌دهد و به اعضا اجازه می‌دهد تجربیات و عکس‌های سفر خود را به اشتراک بگذارند. یک تیم اختصاصی دوکاتی وب‌سایت را مدیریت می‌کند و بازدیدها و فعالیت‌های کارخانه را سازماندهی می‌کند.

۱۲ Ducati.com فردا

این وب‌سایت بر چهار «C» متمرکز خواهد بود: محتوا (content)، تجارت (commerce)، جامعه (community) و زمینه (context)، و شامل فعالیت‌های مشتری به مشتری (C-2-C) خواهد بود.

۱.۱۲ محتوا

وب‌سایت آینده‌ی دوکاتی قصد دارد محتوای خود را با بررسی موتورسیکلت، قیمت‌گذاری، بازی‌های مسابقه‌ای، برنامه‌ریزهای سفر، نکات فنی، یادآوری تعمیر و نگهداری، خبرنامه، مسابقات و مقایسه‌ی محصولات گسترش دهد.

۲.۱۲ تجارت

وبسایت آینده‌ی دوکاتی قصد دارد کاربردهای تجارت الکترونیکی خود از جمله تجارت قطعات موتورسیکلت دست‌دوم و استفاده از کوکی‌ها برای تجزیه و تحلیل بازار را افزایش دهد؛ اما در یکپارچه‌سازی این برنامه‌ها با سیستم‌های قانونی و پایگاه‌های داده با چالش‌هایی مواجه است.

۱.۲.۱۲ تجارت به مشتری

استراتژی تجارت الکترونیک دوکاتی بر فروش نسخه‌های محدود موتورسیکلت و محصولات مرتبط به صورت آنلاین متمرکز است؛ در حالی که مشتریان را برای اقلام خاصی مانند کت و شلوارهای چرمی به مراکز فروش محلی هدایت می‌کند. هدف این شرکت ارائه‌ی خدمات مالی آنلاین مانند بیمه و تامین مالی محصول و همچنین ارائه‌ی ویژگی‌هایی مانند فروش آنلاین بلیط، شرط بندی مسابقه، رزرو تور و اجاره‌ی دوچرخه است. استراتژی اینترنت دوکاتی با هدف تکمیل شبکه‌ی نمایندگی‌های فعلی خود، آوردن مشتریان جدید به نمایندگی‌ها و ایجاد احساس مشارکت در ابتکارات تجاری به آن‌هاست.

۲.۲.۱۲ تجارت به تجارت

تجارت الکترونیک تجارت به تجارت از طریق DesmoNet™ شامل فروش موتورسیکلت، قطعات یدکی، لوازم جانبی، و تجارت می‌شود و برنامه‌هایی برای گسترش خرید الکترونیکی و ارائه‌ی خدمات مالی و فروش آنلاین موتورسیکلت دست دوم خواهد داشت.

۳.۲.۱۲ مشتری به مشتری

تجارت الکترونیک مشتری به مشتری دوکاتی شامل فروش یادگاری‌ها و تجارت اقلام دست‌دوم مانند موتورسیکلت‌های دست‌دوم، قطعات یدکی، پوشاک و تجارت است. هدف دوکاتی از این ارائه، تقویت جامعه‌ی کاربران و طرفداران دوکاتی است.

۳.۱۲ جامعه‌ی مجازی

هدف دوکاتی ایجاد نام تجاری و جذب مشتریان جدید از طریق جامعه‌ی مجازی خود، ارائه‌ی ویژگی‌هایی مانند خطوط چت، تابلوهای پیام، و فعالیت‌های سرگرم‌کننده است، که از طریق کانال فروشنده و سازمان‌دهندگان DOC قابل دسترسی است.

۴.۱۲ زمینه

Ducati.com به مشتریان و غیرمشتریان اجازه می‌دهد تا وبسایت‌های خود، از جمله صفحات اصلی شخصی‌شده و سیستم‌های پستی را ایجاد کنند. و با فراهم کردن دسترسی به لوگوی شرکت و امکان اشتراک‌گذاری تجربیات دوکاتی با دیگر طرفداران، همکاری با شرکت را تشویق می‌کند.

۱۳ چشم‌انداز

با وجود ضریب نفوذ پایین اینترنت در ایتالیا، دوکاتی قصد دارد در سرمایه‌گذاری آنلاین جدید خود سرمایه‌گذاری کند. این شرکت عوامل مختلفی مانند کنترل تبادلات اطلاعاتی در خط چت و استراتژی راه‌اندازی Ducati.com را در نظر می‌گیرد. رقابت در پورتال‌های موتورسیکلت اینترنتی عمودی هم‌اکنون با راه‌اندازی Motoride.com آغاز شده است. دوکاتی قصد دارد تا سبد محصولات خود را از طریق اتحادها و مشارکت‌های استراتژیک و در عین حال تمرکز بر موتورسیکلت‌های با کیفیت بالا گسترش دهد. این شرکت در نظر دارد شبکه‌ی توزیع خود را با کاهش مراکز فروش عادی و افزایش زیرمجموعه‌های متعلق به دوکاتی توجیه کند. دوکاتی با چالش‌هایی مانند گسترش سبد محصولات، واکنش‌های نمایندگی‌ها به تغییر ساختار و تأثیر فروش مبتنی بر اینترنت بر فروش فروشنده مواجه است.