



۱۴۰۰/۰۹/۲۴

آریا وارسته‌نژاد

۸۱۰۱۰۰۴۹۸

مدیریت فناوری اطلاعات

تمرین سوم

مرور مقاله دوکاتی





بررسی شرکت دوکاتی

شرکت دوکاتی در سال ۱۹۲۶ توسط دو برادر در بلونیا، ایتالیا تاسیس شد. در سال‌های دهه ۱۹۵۰، موتورهای دوکاتی بر مسابقات جهانی مسلط بودند. دوکاتی بازار موتور سیکلت را به چهار بخش دسته‌بندی می‌کند که عبارت‌اند از:

(۱) موتور اسکوتر

(۲) آفرود

(۳) جاده با ظرفیت موتور کمتر از ۵۰۰ سی سی

(۴) جاده با حجم موتورهای بیشتر از ۵۰۰ سی سی

a. اسپورت: برای مسابقه

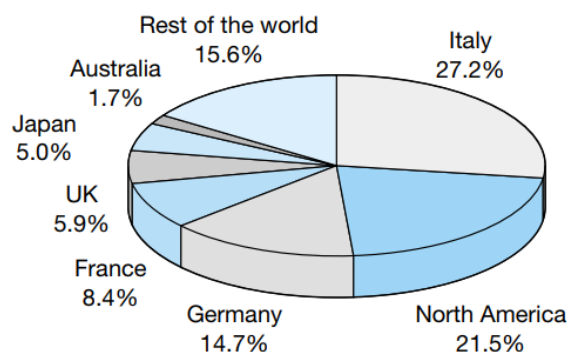
b. تورینگ: سفرهای راحت و طولانی مدت و راندن در جاده و خارج از جاده

c. دوگانه: سفرهای راحت و طولانی مدت و راندن در جاده

علاوه بر موتور، دوکاتی قطعات، لوازم جانبی و پوشاک در سراسر جهان می‌فروشد.

دوکاتی یک سیستم پخش در جهان دارد. در بلژیک، ایتالیا و سوئد، موتورسیکلت و محصولات مرتبط را مستقیماً از بولونیا به دست خرده‌فروشان می‌رساند. در سایر بازارهای کلیدی (مانند آلمان، فرانسه، ژاپن و آمریکا)، شرکت‌های تابعه دوکاتی، توزیع عمده‌فروشی دوکاتی را انجام می‌دهند. دوکاتی با افزایش تعداد شرکت‌های تابعه کنترل خود را بر بازارهای کلیدی بیشتر کرد. در تمام بازارها (به جز بلژیک، ایتالیا و سوئد)، نمایندگی‌ها محصولات را از شرکت‌های تابعه خریده و به مشتری نهایی می‌فروشند.

Exhibit 13.1 Geographical distribution of Ducati 1999 Revenues



در سال ۱۹۹۶ پس از انتقال مالکیت دوکاتی، برنامه‌ای با هدف افزایش تولید و فروش در دوکاتی اجرایی شد. دوکاتی تعهدات معوقه خود را به تامین کنندگان پرداخت، سرمایه در گردش خود را بالا بردن سطح تولید زیاده‌تر



کرد، تیم مدیریتی جدیدی را شکل داد و ۲۵۰ متخصص را در سراسر جهان به استخدام خود در آورد. این شرکت بخش‌های فروش، بازاریابی و روابط عمومی خود را بازسازی کرد، وجهه خود را ترمیم نمود.

سال ۱۹۹۹، درآمد دوکاتی ۵۷۰ میلیارد دلار بود که ۲۲.۶٪ نسبت به سال گذشته خود بیشتر شده بود. در همین بازه موتورهای ثبت‌نام شده حدود ۱۸٪ افزایش یافت. سود خالص به ۱۷.۳ میلیارد دلار در مقایسه با زیان ۲.۴ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۸ افزایش یافت.

دوکاتی در رقابت با چهار تولیدکننده ژاپنی (۱ هوندا (۲ سوزوکی (۳ یاماها (۴ کاوازاکی و دو تولیدکننده اروپایی BMW و Triumph است. سهم بازار دوکاتی در سال ۱۹۹۹ افزایش یافت و به ۶ درصد از بازار اروپای غربی رسید. رقبای ژاپنی سهم بیشتری از بازار در سرتاسر جهان دارند در این بین هوندا ۲۶٪، سوزوکی ۲۳٪، یاماها ۱۷٪ و کاوازاکی ۱۷٪ سهم دارند.

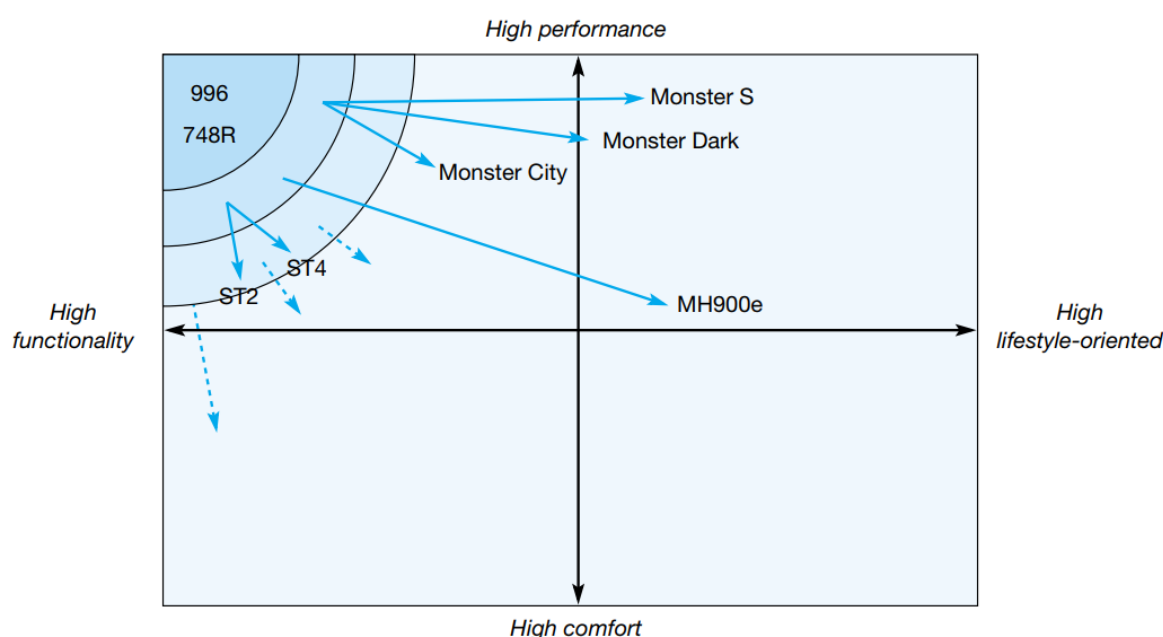
Table 1 Financial data, product mix and registration data of Ducati (L millions)

31 December	1997	1998	1999
Motorcycles	347.2	401.8	491.9
Spares parts, accessories, apparel	15.5	52.1	71.8
Miscellaneous	16.3	11.2	6.6
Total net revenues	379.0	465.1	570.3
Cost of goods sold	(234.6)	(287.4)	(341.8)
Gross profit	144.5	177.7	228.4
Gross profit (% of net sales)	38	38	40
Other operating revenues	1.0	2.3	3.4
Operating income (loss)	32.4	41.4	51.1
Net profit (loss)	5.2	(2.4)	17.3
EBITDA	65.1	79.1	98.3
EBITDA margin (%)	17	17	17
Net debt	284.5	290.4	217.5
Total shareholders' equity	142.6	139.0	253.8
Net debt/total net capitalization (%)	66	67	46
Twelve months ending 31 December	1998	1999	Change over previous year (%)
Total motorcycle units shipped (per model line)	28 011	33 124	+18
Sports Segment (Superbike and Super Sport)	13 368	13 461	+1
Monster	11 994	16 770	+40
Sport Touring	2 649	2 893	+9
Total motorcycle units registered (per region)	27 304	32 135	+18
North America	3 739	4 805	+29
Europe	20,019	23,302	+16%
Japan	1,383	1,418	+3%
Rest of the world	2,163	2,610	+21%

استراتژی تجاری دوکاتی

پس از خرید دوکاتی به وسیله TPG و DMGCI، دوکاتی سعی در جهت افزایش فروش و سودآوری خود داشت. به این منظور، سبد محصولات خود را گسترش داد، شبکه توزیع خود را ترمیم و تقویت کرد، بر توسعه برند تمرکز کرد و سعی کرد بازده تولید را بالا ببرد. علاوه بر معرفی مدل های جدید، دوکاتی مدام موتورهای موجود خود را ارتقا می دهد. در نتیجه هدف این شرکت برآورده کردن خواسته های مشتریان و تقویت نام تجاری خود است. هدف کوتاه مدت دوکاتی افزایش تعداد موتورهای ثبت نام شده با رشد سالانه ۱۵٪ است. برای رسیدن به این منظور، دوکاتی تصمیم گرفت با استفاده از نام تجاری قدرتمندش، مرزهای بازار خود را گسترش دهد.

Exhibit 2 Expansion of Ducati's niche boundaries



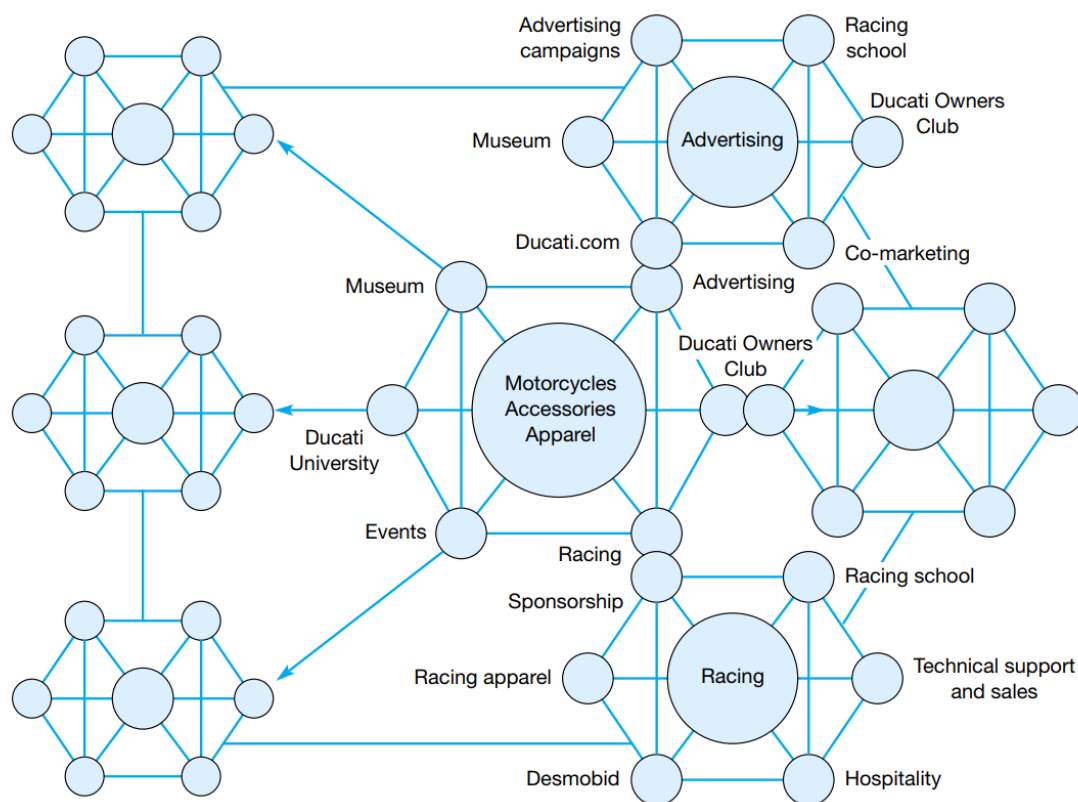
هدف کوتاه مدت این شرکت افزایش فروش مرتبط با موتور سیکلت به ۱۰ درصد از درآمد است. علاوه بر این، دوکاتی به طور انتخابی مجوز برند دوکاتی را صادر می کند و قصد دارد با شرکت هایی که به تصویر دوکاتی ارزش می بخشند و درخواست مبادله مالی نمی کنند، اتحادهای استراتژیک بیشتری ایجاد کند. برای دوکاتی، توزیع اهمیت بالایی در راستای افزایش سهم بازار و سود بیشتر است. مهمترین معیارهای انتخاب برای مراکز فروش، موقعیت جغرافیایی، ارتباط با فروشنده، گردش مالی فروش و اهمیت نسبی دوکاتی در مقایسه با سایر برندهای فروخته شده توسط یک فروشنده بود. فروشگاه های دوکاتی مراکز انحصاری فروش دوکاتی هستند که موتور سیکلت، قطعات یدکی، لوازم جانبی این برند را به فروش می رسانند. با افزایش تعداد فروشگاه های دوکاتی، هدف دوکاتی توسعه بیشتر تصویر سبک زندگی Ducati است. علاوه بر این، این شرکت یک فروشگاه دوکاتی را در وب سایت اینترنتی خود معرفی کرد. علاوه بر استفاده از کانال سنتی فروش مبتنی بر نمایندگی، دوکاتی با معرفی مدل MH900e فروش خود را از طریق اینترنت آغاز کرد. این شرکت با منطقی کردن فرآیند تولید و کاهش پیچیدگی، کارایی تولیدش را به میزان قابل ملاحظه ای

افزایش داد. تعداد موتور سیکلت های ساخته شده به ازای هر کارمند تولید از ۷۸ دستگاه در سال ۱۹۹۸ به ۸۳ دستگاه در سال ۱۹۹۹ افزایش یافت.

دنیای دوکاتی

برای تقویت تصویر برند، دوکاتی «دنیای دوکاتی» را ایجاد کرد که شامل موتورها و محصولات و خدمات مرتبط با موتورسیکلت است.

Exhibit 3 The world of Ducati



محصولات اصلی شامل:

- (۱) موتور سیکلت
- (۲) لوازم جانبی
- (۳) پوشاک

با شش دسته تکمیل می شوند:

- (۱) مسابقه
- (۲) تبلیغات



۳) باشگاه مالکان دوکاتی

۴) رویدادها

۵) موزه دوکاتی

۶) دانشگاه دوکاتی!

موتورسیکلت و محصولات مکمل

تمام موتورهای دوکاتی در نزدیکی بولونیا تولید می شوند. دوکاتی چندین ابتکار را با هدف کاهش هزینه‌ها شروع کرد. در سال ۱۹۹۹، دوکاتی نرم افزار تولیدی را معرفی کرد که بر جریان اطلاعات از دریافت سفارش مشتری تا تحویل موتورسیکلت نظارت می کند. از طریق قابلیت‌های برنامه‌ریزی نیاز مواد سفارشی، سیستم به‌طور خودکار برنامه‌های تولید را بر اساس پیش‌بینی‌های فروش تولید می کند، سطح حجم انبار را بهینه می کند، سفارش‌هایی را برای خرید مواد ایجاد می کند و جریان مواد را برای تولید مدیریت می کند.

دوکاتی با برون سپاری کردن تولید بیشتر قطعات خود، اساساً بر طراحی و مونتاژ موتورها و نیز آزمایش کیفیت آن‌ها تمرکز کرد. در نتیجه این تصمیمات، هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم نیروی کار ۱۵ درصد از کل هزینه‌های انجام شده را تشکیل می دهد.

«یکی از راه‌های تضمین حداکثر قرار گرفتن در معرض بدون نیاز به اختصاص سرمایه‌های کلان به تبلیغات، انجام بازاریابی تبلیغاتی و ایجاد اتحادهای استراتژیک است».

در سال ۱۹۹۹، دوکاتی با Infostrada S.p.A، یک شرکت مخابراتی ایتالیایی قراردادی را امضا کرد و پشتیبانی فنی را برای ایجاد شبکه ارتباطی دوکاتی را ارائه داد. در آینده، دوکاتی تصمیم دارد فعالیت‌های خود را بر تجارت مرتبط با موتورسیکلت متمرکزتر نماید و دنیای دوکاتی را با اسباب‌بازی‌ها، بازی‌های ویدیویی و مسابقات آنلاین غنی تر کند و به طرفداران اجازه دهد تا به صورت مجازی با یکدیگر رقابت کنند. از طریق اینترنت. محصولات غیر مرتبط با پیست مسابقه (مانند شورت بوکس، عطر و غیره) توسط دوکاتی مجوز نخواهند داشت. چنین فعالیت‌هایی با هدف افزایش آگاهی از برند دوکاتی در بین عموم مردم و همچنین ایجاد جریان های درآمد اضافی انجام می شود.

مسابقه

دوکاتی هشت عنوان از ۱۰ عنوان قهرمانی سوپر بایک جهان را به دست آورده است. مسابقه دادن به دوکاتی کمک می کند تا وجهه شرکت را بالا ببرد. در اکتبر ۱۹۹۸، دوکاتی یک شرکت تابعه به اسم Ducati Corse ساخت کرد که در فعالیت‌های مسابقه‌ای فعالیت می کرد.



تبلیغات

دوکاتی هیچ تبلیغات مستقیمی انجام نمی‌دهد و لذا برای تبلیغات هزینه‌ای نمی‌پردازد. بار تبلیغاتی دوکاتی به وسیله شرکت در رویدادها به دوش کشیده می‌شود. جهت تثبیت دوکاتی به عنوان یک برند جهانی، این شرکت در سال ۱۹۹۶، یک استراتژی بازاریابی جهانی و همگن ارائه داد. هویت شرکتی جدید با استاندارد کردن آرم و حروف شرکت و همچنین مواد تبلیغاتی و بازاریابی ایجاد شد. دوکاتی تبلیغات خود را از طریق سایت [خود](#) که به زبان های ایتالیایی و انگلیسی در دسترس است، تقویت می کند. موتورسیکلت های دوکاتی در چندین فیلم و سریال های تلویزیونی حضور داشته اند.

باشگاه

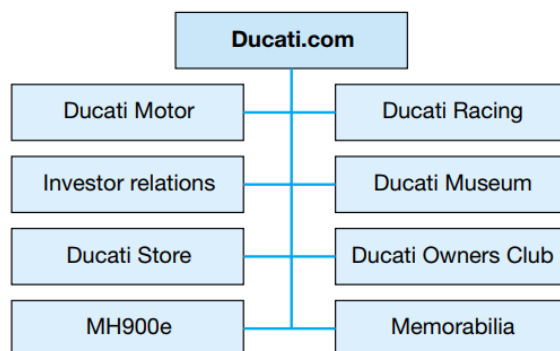
پیوستن به باشگاه به اعضا امکان یافتن دوستان جدید و شرکت در رویدادهای باشگاه و نیز استفاده از خدمات انحصاری و تخفیف‌های ویژه می‌دهد.

دنیای مجازی دوکاتی

هدف این است که دنیای دوکاتی را به صورت آنلاین بسازیم و برند دوکاتی را تقویت کنیم. این سایت قابلیت‌های تجارت الکترونیکی، میزبانی جوامع مجازی و ارائه محتوا، سرگرمی و خدمات مالی مرتبط با موتور ارائه می‌دهد. به علاوه این سایت فرصتی برای راه اندازی یک صفحه اصلی شخصی و شرط بندی در مسابقات موتور سیکلت ارائه می‌دهد.

امروزه، [Ducati.com](#) به عنوان یک چتر برای چندین سایت دیگر [Ducati](#) عمل می‌کند.

Exhibit 4 Structure of the current Ducati website



Source: Ducati document, March 2000



محتوا

سایت اصلی دوکاتی حاوی اطلاعاتی در مورد این شرکت، موتورهای، لوازم جانبی، پوشاک، قطعات یدکی، نمایندگی ها، مسابقات و موزه است. فروشگاه مجازی دوکاتی اطلاعات نزدیکترین فروشگاه فیزیکی دوکاتی و طیف کاملی از موتور سیکلت ها، پوشاک و لوازم جانبی سفارشی سازی موتورسیکلت دوکاتی را ارائه می دهد و مشتریان را تشویق می کند تا با فروشنده محلی خود تماس بگیرند یا از آنها بازدید کنند و اطلاعاتی در مورد نحوه تبدیل شدن به یک فروشنده دوکاتی ارائه می دهد. در صورتی که مشتری به اطلاعات بیشتر در مورد محصولات، خدمات، قیمت ها و نمایندگی های دوکاتی نیاز داشته باشد، آدرس ایمیل و شماره تلفن ارائه شده است، اما هنوز خدمات خط تلفن ۲۴ ساعته وجود ندارد. مشتریان می توانند از جستجوی فروشنده آنلاین برای یافتن نمایندگی مجاز دوکاتی که در نزدیکی خانه آنها قرار دارد استفاده کنند. این وب سایت همچنین اطلاعاتی در مورد تاریخچه شرکت و آخرین اخبار و همچنین داشتن بخش روابط با سرمایه گذار ارائه می دهد. سرمایه گذاران یا بازدیدکنندگان صفحه وب می توانند به اطلاعیه های مطبوعاتی بپردازند و در فهرست های پستی آن مشترک شوند. آنها می توانند داده های مالی دوکاتی و عملکرد سهام آن را پیدا کنند که هر ۲۰ دقیقه یکبار به روز می شود. اگرچه وب سایت محتوای زیادی ارائه می دهد، اما فاقد عملکردهای کمکی مانند عملکرد جستجو یا نقشه سایت است.

فروش MH900e

چون ارزیابی مطبوعاتی MH900e مثبت بود، این شرکت پرسشنامه ای را در وبسایت خود قرار داد تا بفهمد آیا طرفداران واقعاً این محصول را می خرند یا خیر که سبب مشتری پاسخ مثبت دادند. این اولین موتوری بود که فقط اینترنتی فروخته شد. هنگام سفارش مشتریان باید نزدیکترین فروشنده خود را شناسایی کرده و جزئیات کارت اعتباری خود را می دادند. پس از بررسی در دسترس بودن وجوه، سفارش به فروشنده منتخب دوکاتی ارسال می شد، که می توانست آن را بپذیرد یا رد کند. پس از آن، نمایندگی دوکاتی، قرارداد خرید را برای مشتری ارسال کرده و وضعیت تحویل و قیمت نهایی را به آنها اطلاع می دهد. مشتریان می توانند وضعیت سفارش موتور خود را به صورت آنلاین پیگیری کنند. اگر مشتری سفارش خرید خود را ظرف پنج روز پس از قرار دادن آن لغو کند، ۱۰٪ سپرده را پس می گیرد. پس از این مهلت، هیچ بازپرداختی انجام نخواهد شد. ۱۳۵۰۰ یورو باقیمانده باید هنگام تحویل پرداخت شود.

حراج آنلاین یادگاری

وب سایت حراج یادگاری به طرفداران در سراسر جهان این فرصت را می دهد تا قطعات موتورسیکلت دوکاتی را که توسط یک قهرمان مسابقه استفاده و امضا شده است، خریداری کنند و به صورت مجازی از جعبه مسابقه دوکاتی بازدید



کنند. این ایده از علاقه مندانی نشأت گرفت که پس از مسابقه به جعبه دوکاتی آمدند و از آنها پرسیدند که آیا می توانند سوپاپ، پیستون یا فیرینگی داشته باشند که در طول مسابقه آسیب دیده باشد.

چشم انداز

ضرب نفوذ اینترنت در ایتالیا یکی از پایین ترین نرخ ها در اروپای غربی است. تا ژوئن ۱۹۹۹، تنها ۹ درصد از جمعیت از اینترنت استفاده می کردند. این ممکن است مانعی برای استراتژی اینترنت دوکاتی باشد و به سمت ارائه برنامه های آنلاین اضافی حرکت کند. با وجود این، دوکاتی قصد دارد به سرمایه گذاری در سرمایه گذاری آنلاین جدید خود ادامه دهد. با این حال، ویژگی های خاص هنوز باید تعریف شود. دنیای دوکاتی باید در بعد فیزیکی و مجازی سریعتر حرکت کند و گسترش یابد. این شرکت تلاش می کند با ارائه محصولات مرتبط با موتور سیکلت، مرزهای دنیای دوکاتی را گسترش دهد.

بدیهی است که ابتکارات شرکت فوق چندین موضوع کلیدی را مطرح می کند مانند:

۱) برای گسترش سبد محصولات، آیا دوکاتی باید لوازم جانبی و پوشاک را نیز ارائه دهد که مستقیماً به موتورسیکلت مربوط نمی شود؟

۲) واکنش فروشندگان به تجدید ساختار شبکه توزیع دوکاتی چه خواهد بود؟

۳) آیا فروش اینترنتی موتورسیکلت های نسخه محدود، فروش نمایندگی های خطوط مدل دیگر را به خطر می اندازد؟

۴) آیا دوکاتی در آینده نزدیک لوازم جانبی، پوشاک و تمامی مدل های موتورسیکلت خود را از طریق اینترنت به فروش خواهد رساند؟

۵) با وجود اینکه انتظار نمی رود فروش اینترنتی دوکاتی در سال ۲۰۰۰ از ۳٪ کل درآمدها فراتر رود، آیا کانال فروش الکترونیکی آنلاین یک تهدید بزرگ برای دلیل وجودی فروشندگان خواهد بود؟

۶) اینترنت منبع اطلاعاتی ارزشمندی برای مشتریان خواهد بود و فروش فروشنده را افزایش می دهد؟

واضح است که بسیاری از مسائل تجاری باید مورد توجه قرار گیرند و انتخاب های استراتژیک انجام شوند.