

استراتژی برندسازی شرکت میشلین

M

Michelin Branding Strategy

چکیده:

یکی از شرکت‌های مطرح تایرساز در سطح جهان، شرکت میشلین است که به‌عنوان یکی از پیشگامان و رهبران در نوآوری تایر همواره به خود بالیده است. این شرکت دارای سابقه‌ای طولانی در ارائه‌ی راه‌حل‌های دستیابی به موفقیت در زمینه‌ی ایمنی، بهره‌وری سوخت، و سازگاری با محیط‌زیست برای محصولات خود در صنعت حمل‌ونقل است. همچنین این شرکت از داشتن برند جهانی در مناطق مختلف که با نام‌های میشلین و گودیچ BF در سطح جهانی به رسمیت شناخته شده به خود می‌بالد. مقاله‌ی تحقیقاتی حاضر، استراتژی برندسازی میشلین را که منجر به قدرت این برند در گروه‌های تایر خودروی سواری و ماشین‌های سبک شده است، بیان می‌کند. در این راستا، نقاط قوت داخلی و قابلیت‌هایی که باعث پایداری میشلین در اقتصاد جهانی شده، شناسایی شده است. همچنین در این مقاله به چگونگی ایجاد صمیمیت با مشتری و حفظ این رابطه و نقش آن در بازار جهانی نیز پرداخته شده است.

واژه‌های کلیدی: میشلین، برندسازی، استراتژی، مزیت رقابتی، تجزیه و تحلیل محیطی.

میشلین در پایان دسامبر ۲۰۰۵، با عایدی خالص^(۱) ۸۸۹ میلیون یورو (۱٫۰۴۹ میلیارد دلار) و فروش خالص ۱۵٫۵۹ میلیارد یورو (۱۸٫۴۰ میلیارد دلار) - ۳٫۶ درصد بیش از سال گذشته- رشد ۳۶ درصدی نشان داد (همچنین به منظور درک وضعیت موجود شرکت میشلین، گزارش مالی سال ۲۰۱۶ به جدول (۱) اضافه شده است). درحالی‌که صنعت تایر همچنان درگیر رفع مسائل کوچک پیرامون است،

مقدمه
گروه میشلین، برای نخستین بار تایرهای رادیال را اختراع کرد که امروزه به‌طور گسترده‌ای در صنعت خودرو شناخته شده و استفاده می‌شود. این شرکت، افتخار یک قرن پیشرفت و نوآوری در طراحی تایر و تولید بسیاری از نخستین محصولات را دارد. گزارش مالی سال‌های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۵ میلادی در جدول (۱) آورده شده است.

نوع مقاله: ترجمه
منبع:

https://img1.essaydot.com/materials/samples/dissertation_branding.pdf

فاطمه جعفرزاده^(۱)، فاطمه خودکار^(۲)
۱- دانشجوی دکتری DBA، سازمان مدیریت صنعتی
۲- دکتری مهندسی پلیمر، دانشگاه تربیت مدرس

* عهده‌دار مکاتبات:
Jafarzadeh.fatima@gmail.com

تاریخ دریافت: ۹۶/۲/۱۴
تاریخ پذیرش: ۹۶/۷/۴

1. Net Income

میشلین همچنان در حال گسترش خطوط تولید خود و نفوذ در بازارهای جدید منطقه است. در سال ۲۰۰۵، این شرکت دارای شبکه‌ی فروش جهانی در ۱۷۰ کشور، ۷۱ کارخانه‌ی تولیدی در ۱۹ کشور، شش مزرعه‌ی درخت کائوچو در برزیل و نیجریه و یک برند قوی شامل میشلین و گودریچ BF به عنوان برندهای شناخته شده‌ی این شرکت و همچنین دو شبکه‌ی توزیع Eurometer و TCI است.

جدول ۱- گزارش مالی شرکت در سال‌های ۲۰۰۴، ۲۰۰۵ و ۲۰۱۶

صورت درآمد گروه میشلین (میلیون یورو)			
سال	۲۰۰۴	۲۰۰۵	۲۰۱۶
فروش	۱۵,۰۴۸	۱۵,۵۹۰	۲۰,۹۰۷
هزینه کالاهای فروخته شده	(۱۰,۲۱۲)	(۱۰,۸۳۵)	(۱۳,۸۱۰)
سود ناخالص	۴,۸۳۶	۴,۷۵۵	۷,۰۹۷
هزینه‌های اجرایی			
هزینه فروش و بازاریابی	(۱,۸۹۷)	(۱,۷۷۵)	(۱,۹۰۷)
هزینه تحقیق و توسعه	(۵۷۶)	(۵۶۵)	(۷۱۸)
هزینه‌های اداری و عمومی	(۹۸۶)	(۹۹۹)	(۱,۷۵۹)
درآمد و سایر هزینه عملیاتی	(۷۴)	(۴۸)	(۲۱)
مجموع هزینه عملیاتی	(۳,۵۳۳)	(۳,۳۸۷)	(۲,۶۹۲)
درآمد عملیاتی	۱,۳۰۳	۱,۳۶۸	۲,۷۹۱
هزینه، درآمد غیربازگشت	(۶۴)	۲۰۶	۹۹
مالیات بر درآمد	(۳۳۱)	(۴۱۱)	(۷۹۷)
عایدی خالص	۶۵۴	۸۸۹	۱,۶۶۷

با وجود افزایش هزینه‌های مواد، میشلین قادر به افزایش فروش خالص و درآمد عملیاتی‌ست که به‌طور قابل‌توجهی به‌دلیل برند قوی محصولات تائیری این شرکت است.

بیان مسأله

۱. رویکرد برندسازی استراتژیک گروه میشلین در بازار جهانی چیست؟
۲. مدیریت برند و بازاریابی رابطه به چه معناست؟ چرا آن‌ها

۳. چگونه میشلین روابط را ایجاد و حفظ می‌کند؟
۴. فرصت بیشتر به منظور ارتقای طرح بازاریابی- رابطه- برندسازی استراتژیک میشلین چیست؟
۵. چه نتایجی ممکن است از اثر جایگاه برند محصولات میشلین گرفته شود؟
۶. فرصت‌های آتی برای برندسازی استراتژیک گروه میشلین چیست؟

محدودیت‌های روش شناخت این مسائل، فقدان معیارهای کمی مورد استفاده است. این مطالعه به پاسخ‌های کیفی پاسخ‌دهندگان مصاحبه، محدود شده است. بنابراین، ممکن است نتایج برای همه نقش آفرینان صنعت تائیر قابل تعمیم نباشد.

مروری بر مقالات مرتبط

مرور مقاله‌های شامل سه بخش است: (۱) تجزیه و تحلیل محیطی، (۲) موقعیت رقابتی میشلین و (۳) برند تجاری میشلین. در بخش تحلیل محیطی، چشم‌انداز رقابت جهانی صنعت تائیر و لاستیک مورد بحث قرار گرفته و ماهیت رقابت در صنعت، تعریف شده است. همچنین در مورد اندازه‌ی بازار، حجم و رشد صنعت، بحث شده است. به‌علاوه، این بخش بر اساس موقعیت جغرافیایی و گروه محصولات تائیر تقسیم‌بندی شده است. همچنین این پژوهش، موقعیت رقابتی میشلین در بازار را بررسی کرده، نقاط قوت و ضعف میشلین را ارزیابی کرده و این‌که چگونه میشلین می‌تواند دارایی‌های استراتژیک خود را برای استفاده از این فرصت در بازار به کار گیرد. در پایان، در مورد مفاهیم کلیدی در مدیریت و تثبیت موقعیت برند، بحث شده است. علاوه بر این، موقعیت برند محصولات مختلف میشلین در بازار با استفاده از ماتریس گروه مشاوره‌ی بوستون^(۱) ارائه شده است.

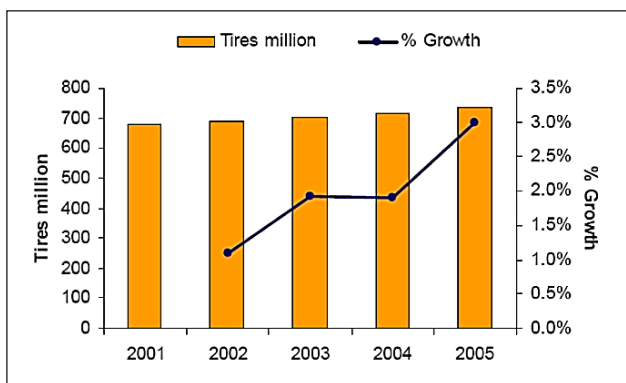
1. Boston Consulting Group (BCG)

تجزیه و تحلیل محیطی

تحلیل کلان

از آغاز این دهه، بازار جهانی برای تایرهای جایگزین^(۱) خودروهای سواری و کامیون‌های سبک، ارزش و رشد حجم نسبتاً کمی نشان داده است. این کاهش در نتیجه‌ی افزایش خرج و هزینه‌های تولید به علت افزایش قیمت انرژی و کائوچو رخ داده است. به احتمال زیاد با افزایش رقابت، قیمت‌های متوسط جهانی کاهش یابد، اما از آنجایی‌که شرکت‌ها به‌طور عمودی درحال یکپارچه‌تر شدن هستند، پایین نگه‌داشتن هزینه‌ها برای آن‌ها امکان‌پذیر خواهد بود؛ زیرا تقاضای جهانی همچنان زیاد خواهد بود و چشم‌انداز بازار مثبت است.

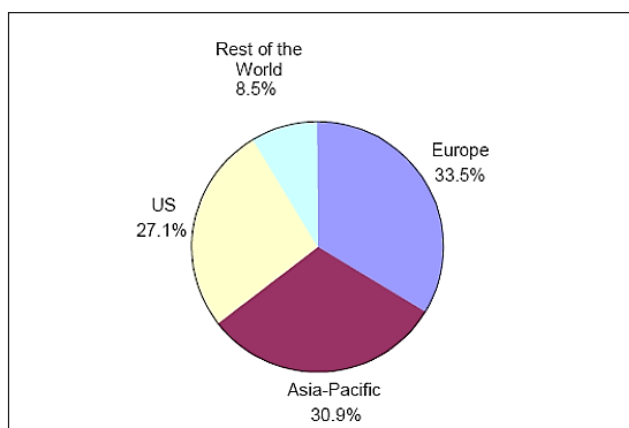
در سال ۲۰۰۵، ارزش بازار جهانی تایرهای جایگزین با ۲/۸ درصد رشد به ۲۷/۹ میلیارد دلار رسید (شکل ۱) و حجم بازار جهانی تایرهای جایگزین با ۳ درصد رشد به ۷۳۶/۴ میلیون تایر رسید (شکل ۲). ارزش بازار در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۵، نرخ رشد مرکب سالانه^(۲) ۱/۷ درصد داشت، درحالی‌که نرخ رشد مرکب سالانه حجم بازار ۲ درصد بود. در واقع، رشد در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ کند بود که رشد بازار را برای دوره‌ی پنج ساله کاهش داد. همچنین در طول این سال‌ها بازار خودرو نیز رشد بازار کندی را تجربه کرد.



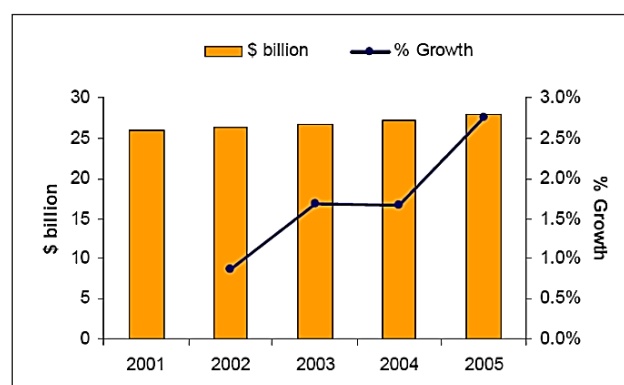
شکل ۲- حجم بازار جهانی لاستیک و تایرهای جایگزین برای سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۵

بخش‌های بازار

از لحاظ جغرافیایی، بازار اروپا با داشتن درآمد ۹/۳ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۵، منبع درآمد پیشرو در بازار جهانی لاستیک و تایر جایگزین بوده است. این معادل ۳۳/۵ درصد ارزش کل بازار است (شکل ۳). در مقابل، بخش آسیا-اقیانوسیه، ۸/۶ میلیارد دلار یا ۳۰/۹ درصد از ارزش کل بازار را داشت. پیش‌بینی شده است بازار چین به‌علت افزایش سطح درآمد و مالکیت خودرو به شدت رشد کند. به احتمال زیاد سهم آسیا و اقیانوسیه نیز در بازار جهانی افزایش خواهد یافت.



شکل ۳- سهم بازار جهانی لاستیک و تایر جایگزین بر اساس مناطق مختلف



شکل ۱- ارزش بازار جهانی لاستیک و تایرهای جایگزین برای سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۵

1. Replacement Tires (RE)

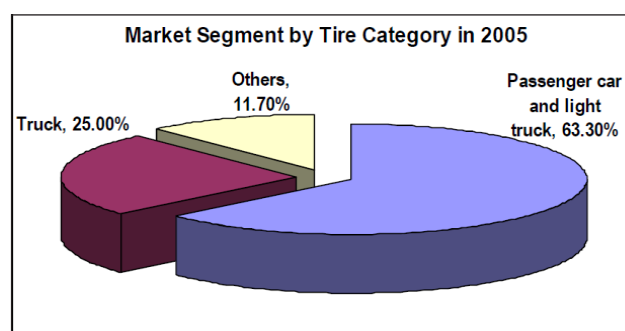
2. Compound Annual Growth Rate (CAGR)

در مناطق دیگری مانند آمریکا، آسیا و اقیانوسیه یافت شود. بازار لوازم یدکی در آمریکا در حال رشد است، جایی که اکنون تایرهای RE پرسودترین بخش بازار را تشکیل می‌دهند. بازار تایر کامیون OE پس از رکود چند سال گذشته، رشد مجدد نشان داد و بازارهای RE برای خودروهای سواری و کامیون سبک در آمریکای شمالی در حال افزایش است.

تایرسازان و سایر شرکت‌های تولیدکننده لوازم یدکی خودرو، افزایش قیمت مواد خام و انرژی را تجربه کرده‌اند و نتوانسته‌اند افزایش بازدهی و بهره‌وری را جبران کنند. بسیاری از شرکت‌ها شروع به بازیافت محصولات معیوب و کاهش استفاده از مواد اولیه کرده‌اند. همچنین حفظ طیف متنوعی از مصرف‌کنندگان نیز شرکت‌ها را در برابر نوسانات بازار حفظ می‌کند. شرکت‌هایی که به اندازه کافی محصولات خود را متنوع ساخته‌اند می‌توانند سهم بازار خود را حفظ کنند.

علاوه بر این، تغییراتی در دهی گذشته رخ داد به‌عنوان مثال، گودیر، شرکت South Pacific Tyres و میشلین، شرکت Shanghai Tire and Rubber Co را به‌دست آورد. بیشتر ادغام‌ها و مشارکت‌ها در منطقه آسیا و اقیانوسیه، جایی که هزینه‌های تولید معمولاً کم است، رخ می‌دهد. این موضوع تولیدکنندگان را قادر می‌سازد تایرهای با حاشیه سود کم و زیاد را متمایز کنند. در نتیجه، بسیاری از تایرهای با حاشیه سود کم موجود در بازارهای آمریکا و اروپا در حال حاضر در چین تولید می‌شوند جایی که نیروی کار ارزان‌تر است. در ژانویه ۲۰۰۶ میلادی، بریجستون شعبه جدیدی در گوانگدونگ چین تأسیس کرد، که عملیات خود را از سال ۲۰۰۸ میلادی شروع می‌کند. به‌طور کلی تایرهای کم حاشیه جداگانه از تایرهای پر حاشیه برندسازی می‌شوند تا توانایی شرکت‌ها را برای افزایش قیمت تقویت کند.

همچنین بازار بر اساس گروه تایر تقسیم‌بندی شده است و شامل ۷۵ درصد تایر جای‌گزین و ۲۵ درصد تجهیزات اصلی^(۱) (OE)، تایری که به سفارش خودروساز ساخته شده است و با توجه به مشخصه‌های خودرو بهترین عملکرد را دارد. خودروهای مسافری و کامیون‌های سبک ۶۳٫۳ درصد و کامیون‌ها ۲۵ درصد از کل بازار تایرهای جای‌گزین را دربرمی‌گیرند (شکل ۴).



شکل ۴- سهم بازار بر اساس گروه تایر در سال ۲۰۰۵ میلادی

چشم‌انداز رقابتی

بریجستون شرکتی پیشرو با سهم بازار ۲۰٫۹ درصد است در حالی که میشلین با سهم ۲۰ درصدی نزدیک به بریجستون است. شصت و شش درصد از کل درآمد بازار توسط چهار شرکت پیشرو در صنعت ایجاد می‌شود. سازندگان تجهیزات اصلی^(۲) بازار توسط چند خریدار بزرگ (تولیدکنندگان خودرو) هدایت می‌شود که همواره بر تولیدکنندگان تایر برای ایجاد نوآوری و کاهش قیمت فشار می‌آورند. شرکت‌های کوچک‌تر بعید است که بتوانند وارد این رقابت شوند، زیرا از نظر اقتصادی نمی‌توانند از عهده‌ی خریداران بزرگ بریابند. با این‌که بازار لوازم یدکی^(۳) خریداران بیشتری دارد، بزرگ‌ترین شرکت‌های تایرساز در هر دو بازار OEM و لوازم یدکی فعال هستند.

با وجود کاهش در بازار اروپا، فرصت‌های رشد می‌تواند

1. Original Equipment

2. Original Equipment Manufacturers (OEM)

3. Aftermarket

شرکت‌های پیشرو در صنعت تایر

درحالی‌که بازار جهانی تایرهای جای‌گزین به شدت رقابتی است، شرکت‌های پیشرو به‌طور استراتژیک در حال یکپارچه کردن کسب‌وکار خود هستند در شرکت‌های پیشرو فعالیت‌های تأمین گرفته تا تولید، آماده‌سازی و توزیع به‌طور عمودی در حال یکپارچه‌سازی است. با توجه به صرفه‌جویی در مقیاس در توزیع، تولید و تحقیق و توسعه، شرکت‌های پیشرو قادر به ایجاد جریان‌های نقدی با ثبات هستند. علاوه بر این، اعتبار برند آن‌ها برای کیفیت و ایمنی، آن‌ها را قادر ساخته قیمت‌ها را در طول چند سال اخیر افزایش دهند.

نقش‌آفرینان صنعت تایر عبارت‌اند از گروه میشلین، شرکت بریجستون، شرکت تایر و لاستیک گودیر و کانتی‌ننتال (جدول ۲) که به اختصار شرح داده می‌شوند.

گروه میشلین: میشلین انواع تایرها را تولید می‌کند، محصولات شرکت عبارت‌اند از تایرهای خودروی سواری، کامیون، زمین‌رو^(۱)، کشاورزی، هواپیما، وسایل نقلیه‌ی دو چرخ و چرخ‌های فولادی و آلومینیومی. این شرکت در ۱۷۰ کشور در سراسر جهان حضور است و دفتر مرکزی آن در فرانسه واقع است.

شرکت بریجستون: شرکت بریجستون، یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان تایر و سایر محصولات لاستیکی در دنیا است. شرکت در تولید تایرها و تیوب‌های خودروهای سواری، کامیون‌ها و اتوبوس‌ها، ماشین‌آلات ساخت‌وساز و معدن، ماشین‌آلات صنعتی، ماشین‌آلات کشاورزی، هواپیما،

موتورسیکلت و پاروک (اسکوتر) پیشتاز است. شرکت در ژاپن، امریکا و اروپا فعالیت دارد و دفتر مرکزی آن در توکیو مستقر است.

شرکت تایر و لاستیک گودیر: این شرکت، انواع تایرها و محصولات لاستیکی را توسعه، تولید، توزیع و به فروش می‌رساند. شرکت در سراسر دنیا فعالیت دارد و دفتر مرکزی آن در اکرون، اوهایو مستقر است.

شرکت کانتی‌ننتال: بزرگ‌ترین تولیدکننده‌ی تایر برای وسایل نقلیه‌ی تجاری در آلمان است. همچنین این شرکت تسمه‌های انتقال نیرو، موتور و نصب تعلیقی^(۲)، فضای داخلی خودرو، ترمز برقی و سامانه‌های کنترل کشانش^(۳) تولید می‌کند. شرکت در امریکا، اروپا، آسیا و آفریقا فعالیت دارد و دفتر مرکزی آن در هانوفر آلمان مستقر است.

موقعیت رقابتی میشلین

استراتژی هر شرکت شامل تلاش‌های رقابتی و رویکردهای کسب‌وکار و مدیران آن شرکت برای جلب رضایت مشتریان، موفقیت در رقابت و دستیابی به اهداف سازمانی است. استراتژی هر شرکت بیان‌کننده‌ی پاسخ‌های مدیریت به این پرسش اساسی در کسب‌وکار است که قرار است بر یک بازار و مشتریان خاص متمرکز شده و یا گروه متنوعی از کسب‌وکار و گستره‌ی وسیعی از محصولات و مشتریان را در نظر گرفته است. بنابراین استراتژی، بازتابی از انتخاب مدیریتی از میان پیشنهادهای گوناگون است و تعهد سازمانی را

جدول ۲- مقایسه‌ی چهار شرکت پیشتاز در صنعت تایر

شرکت	میشلین	بریجستون	گودیر	کانتی ننتال
دفتر مرکزی	فرانسه	توکیو ژاپن	آکرون آمریکا	هانووور آلمان
تعداد کارمندان	۱۲۶,۴۷۰	۱۱۳,۷۰۰	۸۴,۰۰۰	۶۹,۰۰۰
درآمد ^۴ (میلیارد دلار در سال ۲۰۰۴)	۱۹,۵	۲۱,۵	۱۹,۷۲	۱۷,۲
عایدی خالص (میلیون دلار در سال ۲۰۰۴)	۶۴۰,۲	۱,۰۰۰	۲۲۸	۹۱۹,۱

1. Earthmover

2. Suspension Mounts

3. Traction Control Systems

تحلیل SWOT

همان‌طورکه مورد بررسی قرار گرفته، نیروهای رقابتی می‌توانند موفقیت کلی میشلین در صنعت تایر و لاستیک دنیا را تحت تأثیر قرار دهند. علاوه بر این، نیاز به شناسایی نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی بررسی شده است. جدول (۳)، تحلیل SWOT از قابلیت‌های استراتژیک میشلین را نشان می‌دهد.

ارزش تحلیل SWOT سهولت استفاده از آن، سادگی و انعطاف‌پذیری آن است. علاوه بر این، تحلیل SWOT، امکان سنتز و ادغام انواع اطلاعات مختلف را می‌دهد.

هدف از انجام تحلیل SWOT دستیابی به درک درستی از شایستگی بارز شرکت است که مزیت رقابتی متمایزی نسبت به رقیبان را می‌دهد است. مهم‌تر این‌که (۱) چگونه استراتژی شرکت می‌تواند مطابق هر دوی قابلیت‌های منابع و فرصت‌های بازار باشد و (۲) چقدر برای شرکت ضروری است که کمبود منابع خاص را اصلاح کند و در برابر تهدیدهای خاص محافظت کند، زمینه‌ای فراهم می‌شود. همچنین پرسش‌هایی در مورد نقاط قوت آینده و توانمندی‌های مورد نیاز شرکت برای پاسخ به روندهای در حال ظهور در صنعت و شرایط رقابتی را زیاد می‌کند.

برای محصولات، بازارها و روش‌های رقابتی خاص را نشان داده و راه‌حل‌های عملیاتی سرمایه‌گذاری را نشان می‌دهد.

مزیت رقابتی پایدار وقتی به دست می‌آید که شرکت دارای قابلیت‌ها یا منابع متمایزی باشد که رقیبان آن‌ها نداشته باشند. منابع می‌توانند منحصربه‌فرد یا تجدیدپذیر باشند. برای مثال منبع منحصربه‌فرد شرکت میشلین، برند آن است که می‌تواند به عنوان دارایی مهمی در نظر گرفته شود و اساس مزیت رقابتی پایدار آن است. از طرفی، منبع تجدیدپذیر می‌تواند کپی کردن یا تولید مجدد آسان توسط رقیبان باشد که مزیت رقابتی متمایزی برای شرکت ایجاد نمی‌کند. یک مثال خوب از منبع تجدیدپذیر فرایند تولید تایرهای سواری است. امروزه بسیاری قادر به تولید تایرهای سواری هستند و می‌توانند فرایند را به سرعت و به آسانی یاد بگیرند. با این حال، آنچه پیش‌تازان این صنعت را متفاوت ساخته است، قابلیت کسب‌وکار یکپارچه‌ی عمودی، دستیابی به مقیاس اقتصادی و ایجاد برندسازی استراتژیک است.

در این بخش، موقعیت رقابتی میشلین در بازار با استفاده از تحلیل SWOT برای شناسایی منابع مزیت رقابتی ارزیابی شده است.

جدول ۳- نقاط قوت و ضعف، فرصت‌های و تهدیدهای شرکت میشلین

ضعف	قوت
<ul style="list-style-type: none"> رشد درآمد ضعیف در اروپا تعهدات حقوق بدون سرمایه 	<ul style="list-style-type: none"> موقعیت پیشرو در بازار فعالیت متنوع برند جهانی امکانات تحقیق و توسعه قوی
تهدیدها	فرصت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> افزایش هزینه‌های مواد خام رقابت شدید کاهش بازار خودروی تجاری^۱ در آمریکای شمالی 	<ul style="list-style-type: none"> رونق فروش تایر خودرو در بازارهای نوظهور رشد تقاضای تایر کامیون در آسیا چشم انداز مثبت در صنعت هواپیما

نقاط قوت

موقعیت پیشرو بازار: میشلین بزرگترین تولیدکننده تایر در جهان، با سهم بازار ۲۰ درصد در سال ۲۰۰۵ است. این شرکت دارای موقعیت بازار قوی در تایرهای کامیون، با سهم بازار بیش از ۲۸ درصد در بسیاری از مناطق جغرافیایی، است. همچنین موقعیت بازار به همان اندازه قوی در وسایل نقلیه سبک و تایرهای خاص نظیر تایرهای هوایما دارد. این موقعیت بازار قوی، مزیت رقابتی و افزایش قدرت چانه زنی را برای شرکت فراهم می‌کند.

عملیات متنوع: این شرکت در بیش از ۱۷۰ کشور فعالیت دارد. برای سال مالی ۲۰۰۵، اروپا، شمال آمریکا، آسیا و اقیانوسیه به ترتیب ۴۹٫۲ درصد، ۳۵٫۵ درصد و ۱۵٫۳ درصد از درآمد کل این شرکت را به خود اختصاص دادند. در سال ۲۰۰۵ به علت رشد قوی در شمال آمریکا، درآمد شرکت ۳٫۶ درصد رشد یافت و رشد درآمد ضعیف در اروپا را جبران کرد. علاوه بر این، شرکت به انواع مشتری اعم از خودروهای سواری، کامیون، تا حمل و نقل هوایی خدمات می‌دهد. در واقع، در گزارش سالانه برای سال مالی ۲۰۰۵، بخش خودروی سواری-کامیون سبک ۵۵٫۳ درصد از درآمد را داشت، درحالی‌که بخش کامیون و به ویژه تایر به ترتیب ۳۲٫۵ درصد و ۱۲٫۲ درصد از درآمد را به خود اختصاص داد. عملیات متنوع، جغرافیایی، و بخش مشتری کاهش نوسانات در درآمد این شرکت.

برند جهانی: میشلین، برند قوی در بازار تایر دنیا دارد. لوگوی میشلین، مرد میشلین یا Bibendum، به خوبی در سطح دنیا شناخته شده است. شرکت میشلین و گودریچ BF را به عنوان برندهای جهانی قرار داده است. برندهای منطقه‌ای شرکت عبارت‌اند از یونی رویال^(۱) در شمال آمریکا، کلب^(۲) در اروپا و واریور^(۳) در چین است. برندهای قوی برای شرکت مزیت رقابتی در بازار ایجاد می‌کند.

امکانات تحقیق و توسعه قوی: میشلین دارای امکانات

تحقیق و توسعه قوی است. تیم تحقیق و توسعه ۴۰۰۰ مهندس در اروپا، آمریکا و آسیا دارد. در طی سال مالی ۲۰۰۵، شرکت ۵۶۵ میلیون یورو یا ۳٫۶ درصد از فروش خالص را در بخش تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کرد. امکانات قوی بخش تحقیق و توسعه به شرکت اجازه می‌دهد که محصولات خلاقانه‌ای تولید کند، مانند نخستین تایر کامیون جای‌گزین نصب دوقلو^(۴) در سال ۲۰۰۰، بزرگترین تایر زمین‌رو در دنیا در سال ۲۰۰۱، نخستین تایر کامیون ضد صدای چلپ چلپ در سال ۲۰۰۲، نخستین تایر کشاورزی کم فشار ثابت در سال ۲۰۰۳ و تایر برف میخ‌دار^(۵) برای وسایل نقلیه سبک در سال‌های اخیر. امکانات تحقیق و توسعه قوی که منجر به تولید محصولات نوآورانه شده به شرکت کمک می‌کند در بازارهای جغرافیایی مختلف سهم بازار قابل‌توجهی داشته باشد.

نقاط ضعف

رشد درآمد ضعیف در اروپا: اروپا، بزرگترین بازار جغرافیایی برای شرکت است و بیش از ۴۹ درصد از درآمد را ایجاد می‌کند. درآمدهای حاصل از اروپا ۲٫۶ درصد، ۷٫۶۶ میلیارد یورو در سال ۲۰۰۵ به علت ضعف بازار تایر کامیون در اروپا کاهش یافت. ادامه‌ی عملکرد ضعیف در اروپا درآمد و رشد سود را کاهش داده است.

تعهدات حقوق بدون سرمایه: این شرکت دارای تعهدات حقوق بدون سرمایه‌ی قابل‌توجهی است. در پایان سال ۲۰۰۵، تعهدات حقوق این شرکت ۶٫۴۹ میلیارد یورو و دارایی‌های حقوق شرکت تنها ۴٫۶۹ میلیارد یورو بود. در نتیجه، تعهدات حقوق بدون سرمایه از ۱٫۵۴ میلیارد یورو در سال ۲۰۰۳ به ۱٫۰۳ میلیارد یورو در سال ۲۰۰۵ رسید. این تعهدات شرکت را مجبور به گرفتن کمک‌های نقدی به‌طور منظم به

1. Uniroyal

2. Kleber

3. Warrior

4. Twin Mount

5. Studded

منظور پر کردن شکاف بین دارایی‌های حقوق و بدهی‌ها بود. کمک‌های نقدی به‌طور منظم نیز به نوبه خود، بر وضعیت نقدینگی این شرکت فشار وارد کرده است.

فرصت‌ها

رونق فروش تایر خودرو در بازارهای نوظهور: پیش‌بینی شده است فروش تایرهای خودروی سواری در بازارهای نوظهور در پنج سال آینده به سرعت رشد کند. انتظار می‌رود میانگین رشد حجمی سالانه‌ی تایرهای خودروی سواری در بازارهای نوظهور مانند روسیه، چین، مکزیک و برزیل در این مدت ۷ درصد باشد. میشلین با داشتن جایگاه قوی در بازار تایرهای خودروی سواری، به احتمال زیاد از تقاضای روبه‌رشد این محصول در بازارهای نوظهور بهره‌مند می‌شود.

رشد تقاضای تایر کامیون در آسیا: در آسیا تقاضا برای تایرهای کامیون در حال افزایش است که به ویژه با تغییر جهت به سمت فناوری رادیال و رشد اقتصادی شدید در کشورهایمانند هند و چین هدایت می‌شود. در حال حاضر، از نظر حجمی، آسیا بزرگ‌ترین بازار تایر در دنیا است. انتظار می‌رود متوسط نرخ رشد سالانه در بازار تایر کامیون آسیا (به جز ژاپن) از ۳۳ درصد در سال ۲۰۰۴ تا ۳۴ درصد در سال ۲۰۰۸ افزایش یابد. میشلین موقعیت خوبی در بسیاری از کشورهای آسیایی دارد. رشد تقاضای تایرهای کامیون در آسیا، فرصتی برای افزایش رشد درآمد شرکت فراهم می‌کند.

چشم انداز مثبت در صنعت هواپیما: صنعت هواپیما، شاهد رشد قوی در دوران اخیر بوده است. سفارشات برای هواپیمای بزرگ تجاری بیش از ۲,۱۰۰ واحد در سال ۲۰۰۵ بود، بیش از سه برابر تعداد سفارشات در سال ۲۰۰۴. میشلین رهبر جهانی در تایرهای هواپیما است. چشم‌انداز

مثبت برای صنعت هواپیما منجر به تقاضای بیشتر تایرهای هواپیما از شرکت میشلین می‌شود.

تهدیدها

افزایش هزینه‌های مواد خام: قیمت‌های زیاد مواد خام تأثیر منفی بر شرکت داشته است. قیمت کائوچوی طبیعی حدود ۲۹ درصد در سال ۲۰۰۳ و بیش از ۱۸ درصد در سال ۲۰۰۴ افزایش یافت. در سال ۲۰۰۵، افزایش قیمت کائوچوی طبیعی کمتر از ۱۰ درصد باقی‌ماند، اما قیمت کائوچوی مصنوعی بیش از ۱۸ درصد افزایش یافت. در سال ۲۰۰۶ پیش‌بینی شد قیمت کائوچوی طبیعی ۲۵ درصد افزایش یابد و محصولات بر پایه نفت شاهد افزایش قیمت ۱۸ درصد باشد. این به احتمال زیاد روی حاشیه سود^(۱) شرکت تأثیر دارد. اگر قیمت نفت خام و کائوچوی طبیعی افزایش یابد، تأثیر آن بر حاشیه سود شرکت بیشتر خواهد بود.

رقابت شدید: میشلین با رقابت سختی با شرکت‌هایی نظیر بریجستون و کانتی ننتال مواجه است. در بسیاری از بازارهای نوظهور مانند هند، این شرکت با رقیبان منطقه روبه‌رو است. علاوه بر این، بسیاری از شرکت‌های منطقه روابط قوی با خودروسازان منطقه دارند. همچنین شرکت‌های منطقه، توزیع و به‌یادآوری برند بهتری در بازار RE دارند. رقابت شدید تیرسازان دنیا و منطقه می‌تواند این شرکت را مجبور به کاهش قیمت و در نتیجه کاهش حاشیه سود کند. کاهش بازار CV در امریکای شمالی: انتظار می‌رود بازار خودروی تجاری در امریکای شمالی تا سال ۲۰۰۷ بین ۱۶ و ۲۵ درصد کاهش یابد. به‌طور کلی، امریکای شمالی ۳۵٫۵ درصد از درآمد شرکت را در سال مالی ۲۰۰۵ به خود اختصاص داد. کاهش بازار خودروهای تجاری در امریکای شمالی در سال ۲۰۰۷ می‌تواند منجر به کاهش درآمد و سود شود.

1. Margins

شایستگی محوری میشلین

شایستگی محوری یعنی توانایی شرکت برای انجام یک کار خاص نسبت به سایر رقبا. شناسایی شایستگی محوری سازمان منجر به بسیج در به کارگیری منابع و نقاط قوت سازمان در جهت افزایش قابلیت رقابت است.

شایستگی محوری در میشلین، مهارت سازمان در توسعه محصولاتی بازار محور است که با دوام‌اند، فناوری بالایی داشته، ایمن بوده و از لحاظ سوخت به صرفه ساخته شده‌اند. تولید در سطح جهانی و به رسمیت شناخته شدن برند میشلین به خاطر نوآوری و کیفیت محصولات، نشان می‌دهد که شرکت قابلیت نفوذ و انتشار دانش فنی از توسعه محصول گرفته تا تولید را در بسیاری از کشورها دارد. علاوه بر این، تخصص میشلین در توسعه محصولات جدید برای بازارهای مختلف منطقه و گروه محصولات تیر، برای شرکت مزیت رقابتی متمایزی ایجاد کرده است.

از همه مهم‌تر، برند قوی و کیفیت محصولات میشلین، به شرکت قدرت قیمت‌گذاری برای مصرف‌کنندگان و خودروسازان را می‌دهد. این شرکت با مزایا و ویژگی‌هایی که به خودروسازان ارائه می‌دهد، می‌تواند قیمت بیشتری برای محصولات خود -علیرغم حساسیت‌های خودرو ساز به قیمت - در نظر بگیرد. قدرت قیمت‌گذاری، مزیت رقابتی به شرکت می‌دهد با این‌که افزایش قیمت کائوچوی طبیعی و نفت فشار قابل توجهی به عملیات شرکت وارد می‌کند. با سابقه نوآوری محصول و به رسمیت شناختن برند میشلین، حس اعتماد نسبت به کیفیت محصول و برتری برای مشتریان ایجاد شده است.

نوآوری محصول و برند قوی، عامل کلیدی موفقیت در استراتژی میشلین بوده است. دانش و سرمایه‌های فکری، بیش از دارایی‌های فیزیکی و منابع سازمانی ملموس، اجزای تشکیل‌دهنده شایستگی محوری و قابلیت رقابتی این شرکت هستند.

برند میشلین

ارزش ویژه برند

افزایش رقابت در اقتصاد جهانی، اهمیت شناسایی محرک‌های مزایای رقابتی پایدار را تشدید کرده است. جستجو برای شناسایی این عوامل تنها به دارایی‌های ملموس بسنده نشده و اهمیت دارایی‌های ناملموس مانند خوشنامی شرکت، ارزش ویژه برند و مدیریت ارتباط با مشتری^(۱) به سرعت در سال‌های اخیر افزایش یافته است، زیرا مدیران اهمیت این عوامل را در به رسمیت شناخته شدن و جذب و حفظ مداوم مشتریان دریافته‌اند. بسیاری از محققان بر این باورند که ارزش ویژه برند، مانند خوشنامی شرکت، باید به عنوان یک دارایی استراتژیک شرکت در نظر گرفته شود. زیرا نام‌های برند (مانند کوکاکولا، کداک^(۲) و نایک) از طریق اثرات آن‌ها بر رفتارهای خرید و غیر خرید مشتریان است که به محصولات یا خدمات ارزش می‌دهد.

اگرچه علاقه به ارزش ویژه برند در دو دهه گذشته افزایش یافته است، هیچ توافقی روی تعریف ارزش ویژه برند یا اندازه‌گیری آن به دست نیامده است. در نتیجه اصطلاح ارزش ویژه برند به شیوه‌های مختلفی درک می‌شود، مانند (الف) برداشت مطلوب، به صورتی نگریشی و تمایل رفتاری، (ب) دانش برند و سایر دارایی‌های برند و (ج) ارزش افزوده ایجاد شده توسط نام برند. در میان روش‌های مختلف، کلر^(۳) در توضیح خود از اصطلاح "ارزش ویژه برند بر پایه مشتری"^(۴) استفاده کرده که به صورت اثر متمایز دانستن برند بر پاسخ مشتری در بازاریابی برند تعریف شده است. در نتیجه کلر (۱۹۹۳) مفهوم ارزش ویژه برند را از دیدگاه مشتری یا به عبارتی رویکرد دانش مشتری از برند، آشنایی برند و وابستگی با نام تجاری تعریف کرده است. چنین رویکرد مبتنی بر مشتری برای ارزش ویژه برند به‌طور گسترده توسط واشبورن^(۵) (۲۰۰۲)، یو^(۶) (۲۰۰۱) و

1. Customer Relationship Management (CRM)

2. Kodak

3. Keller

4. Consumer-based Brand Equity

5. Washburn

6. Yoo

و یک موقعیت متمایز در یک بازار جذاب و دور کردن رقیبان از راه سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک و استراتژی قیمت‌گذاری و دریافت سیگنال‌هاست. هدف هر دو رویکرد، تعیین منابع مزیت رقابتی پایدار است.

برند و استراتژی

دلایل متعددی برای سرمایه‌گذاری تولیدکننده روی برندسازی وجود دارد. زمانی که تولیدکننده علامت تجاری خود را با موفقیت ثبت کرد، از نظر قانونی حق دارد که از نام انحصاری برند خود محافظت کند، هویت انحصاری ایجاد کند، با تبلیغات خود را تقویت کند و فرصت جذب گروه بزرگی از خریداران را افزایش دهد. فرصت‌های ایجاد شده از گسترش خط، بسیاری از سازمان‌ها را به ویژه از زمان خلق و توسعه برندهایی که گران هستند، جذب می‌کند. اعتماد و سایر ارتباطات مثبت می‌تواند به کاهش هزینه‌های اضافی خط جدید برندهای خوب با هویت‌های قوی کمک کند. با این حال، بازاریابان باید مراقب کشش بیش از حد ارزش‌های محوری برندها باشند.

سال‌هاست که میشلین با طراحی محصول نوآورانه، کیفیت محصول، خدمات به مشتریان و ساختار قیمت‌گذاری خود، ارتباط با مشتری و جلب اعتماد مشتری را ایجاد کرده است. همان‌طور که فورنیر^(۱) (۱۹۹۵) توضیح می‌دهد، برندسازی عامل ورودی در تاثیرگذاری برداشتها و گرایشات مشتری است که توسعه روابط سودآور را برای شرکت قادر می‌سازد. درحالی‌که پژوهش‌ها، برندها را به عنوان عامل ورودی تأکید کرده، ارزیابی استراتژی برندسازی، بینش در چگونگی حمایت بازاریابی از برند و در نهایت انعکاس آن را در بهبود فرایند کسب‌وکار میشلین را ایجاد می‌کند. همان‌طور که مک‌کلن^(۲) و ناکس^(۳) (۱۹۹۷) توضیح می‌دهند، مشتریان به دنبال کلی‌نگری بر روند ارزش افزوده شرکت هستند که

سایرین بحث شده است. مطالعه‌ی حاضر نیز این رویکرد را در مشاهده ارزش ویژه برند از نظر پاسخ‌های متفاوت مصرف‌کنندگان به محصول (یا خدمات) برنندگان و محصول (یا خدمات) فاقد برند که هر دو، محصول (یا خدمات) مشابه و محرک‌های بازاریابی هم سطح دارند، دنبال می‌کند.

هر پاسخ مشتری در این شرایط می‌تواند به نام برند نسبت داده شود. این دیدگاه، ارزیابی ارزش ویژه برند را از نظر برند محصولی (یا خدماتی) خاص در سطح مشتری تسهیل می‌بخشد. تأکید اصلی این مطالعه، تعیین قدرت برند میشلین در افزایش مزیت رقابتی و بهبود رقابت‌پذیری شرکت در بازار است. دو دیدگاه محبوب در رقابت، دیدگاه مبتنی بر منابع و نیروهای رقابتی مایکل پورتر است. دیدگاه مبتنی بر منابع، شرکت‌هایی را توصیف می‌کند که مزیت رقابتی آن‌ها از دارایی‌ها و توانایی‌های شرکت به دست آمده است. دارایی‌ها، منابع کسب‌وکار هستند که در طول زمان جمع شده درحالی‌که قابلیت‌ها در شیوه‌ها و روتین‌های سازمانی جای گرفته‌اند و نمی‌توان آن‌ها را معامله یا تقلید کرد. کلی^(۴) (۱۹۹۹) استدلال می‌کند که مزیت رقابتی پایدار وقتی به دست می‌آید که شرکتی دارای منابع متمایز، سخت تکرارشونده داشته باشد. از سوی دیگر، مایکل پورتر چارچوب ارزیابی جذابیت بازار رقابت در بخش بازار را توصیف می‌کند. رویکرد رقابتی روی شدت رقابت در صنعت و بخش بازار و پتانسیل سودبری آن تأکید می‌کند. به‌طور کلی توصیه می‌شود که شرکت‌ها به دنبال بخش‌هایی از بازار که در آن شرکت دارای منابع و توانایی‌های لازم برای رفع نیازهای بازار و حمایت از آن در برابر رقیبان است، باشد.

به دنبال رویکرد قابلیت‌ها، وظیفه مدیریت، تعیین بهترین راه برای بهبود و بهره‌برداری از منابع خاص شرکت است. علاوه بر این، وظیفه مدیریت، شناسایی و توسعه قابلیت‌های لازم است. آنچه واقعاً مهم است، رسیدن به هزینه قابل دفاع

1. Kay

2. Fournier

3. Maklan

4. Knox

و شرکت میشلین از طریق اینترنت و با استفاده از خدمات داده آنلاین انجام شد. اطلاعات عملکرد مالی، مأموریت، چشم انداز و همچنین استراتژی‌های میشلین به راحتی در وبگاه این شرکت در دسترس است. اخبار و مطبوعات منتشر شده در معرفی محصول جدید، همکاری‌های اخیر و همچنین ادغام شرکت در آرشیو منابع خبری عمومی مانند وال استریت ژورنال و سیان ان موجود است. علاوه بر این، نشریات تجاری صنعت و وبگاه نیز اطلاعات خوبی در مورد اندازه صنعت، رشد، اخبار، روند آماری و چشم انداز آینده ارائه می‌دهد.

اطلاعات منتشر شده مانند گزارش‌های مالی و مطالعات موردی برای ارائه تصویر روشن‌تری در محیط کسب‌وکار در صنعت تایر و ایجاد استراتژی‌های توصیه شده برای شرکت بیشتر مورد تحلیل قرار گرفته است. همچنین به منظور ایجاد تصویر شفاف‌تر از استراتژی و چشم‌انداز کلی مدیریت، تجزیه و تحلیل مالی و استفاده از نظریه‌ها در مدیریت استراتژیک مانند تحلیل SWOT نیز استفاده شد.

محدودیت اصلی روش این است که گروه قادر به دستیابی به بینش متخصص صنعت یا بینش شخصی از چشم انداز آتی یا روندها در صنعت تایر جهانی نیست. گروه معتقد است که مصاحبه با متخصص صنعت، درک عمیق‌تری از پویایی صنعت در کسب‌وکار تایر فراهم می‌کند.

تمرکز این مطالعه، بررسی برداشت مشتری از ارزش ویژه برند میشلین است. هر دو رویکرد کمی و کیفی در بررسی موضوع حاضر استفاده شده است. روش کیفی، انعطاف پذیری خاصی را برای در نظر گرفتن برداشت مشتری از برندهای میشلین امکان می‌دهد. از طرفی، برخی ملاحظات در اتخاذ روش جمع‌آوری داده‌های کمی با استفاده از پرسش‌نامه نظرسنجی وجود دارد.

پرسش‌نامه‌های نظرسنجی دو هدف خاص دارند. یکی

نه تنها در ویژگی‌های محصول منحصربه‌فرد بوده بلکه باعث افزایش ارزش مشتری می‌شود.

با این حال، ارزش برند جهانی میشلین می‌تواند بیشتر از ارزش مالی آن از حسن نیت مشتری اندازه‌گیری شود. میشلین مدت طولانی است که به خاطر کیفیت محصولات خود مورد اعتماد است و همچنان پایبندی به استانداردهای سخت‌گیرانه خود را در فرایند تهیه محصولات با کیفیت ادامه می‌دهد. به رسمیت شناخته شدن این برند قوی و به خاطر سپردن برند در میان مشتریان ابزاری استراتژیک برای دفع رقیبان را فراهم کرده و به‌طور مؤثری ایجاد رابطه میان مشتریان را برای شرکت قادر می‌سازد.

ماتریس BCG

ابزارهای مدیریتی مختلفی برای شناسایی و تعیین دارایی‌های استراتژیک شرکت و محکم کردن موقعیت رقابتی در بازار ایجاد شده است. یکی از پرمصرف‌ترین ابزارها ماتریس سهم رشد BCG است. در این مطالعه، چگونگی استفاده از این ابزار در درک برند و بهبود رقابت‌پذیری بررسی شده است. ماتریس سهم رشد BCG در ۱۹۶۰ توسعه داده شد. مدیران به ابزار تحلیلی برای ارزیابی تنوع و کمک به تصمیم‌های سرمایه‌گذاری و کسب خود نیاز دارند. گروه مشاوره بوستون دیدگاه منحصربه‌فردی در فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و تخصیص سرمایه‌گذاری ارائه داده‌اند. روش BCG اساساً به مجموعه‌ای از کسب‌وکار که هر یک نقش منحصربه‌فرد برای رشد و سودآوری ارائه می‌دهند، نزدیک است. ماتریس BCG نشان می‌دهد که چگونه هر واحد کسب‌وکار به رشد و سودآوری کمک می‌کند.

روش تحقیق

روش اصلی تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات در صنعت تایر

پرسش‌نامه‌ها، مشخصات فردی/گروهی مانند ارزش‌ها، نگرش‌ها، عقاید و غیره را توصیف یا اندازه‌گیری می‌کنند و شامل چهار نوع سؤال هستند: جمعیت‌شناسی، رفتار، دانش و نگرش. در نهایت، می‌توان آن‌ها را با توجه به نوع پاسخ موردنیاز یا نوع پرسش‌نامه دسته‌بندی کرد.

طراحی پرسش‌نامه

پرسش‌نامه استفاده شده در میان مزایای پرسش‌نامه ای خود ساخته بود که مواردی نظیر هزینه‌های رقابتی، راحتی فراهم کردن محصولات، پیشنهادات ویژه، خطوط و سبک‌های مختلف پوشش‌دهی، میزان قوت برند و موارد دیگر، را دربر می‌گیرد.

این سؤالات سر بسته دارای گزینه‌های ثابتی بود و مخاطب به سادگی بررسی می‌کرد کدام یک برای او قابل اجرا می‌باشد. سؤالات سر بسته، سوالاتی است که محقق فراهم می‌کند و ممکن است با قرار دادن علامت در یک مربع یا دایره کشیدن دوره پاسخ مربوطه، انجام شود. اوپن‌ایم^(۱) (۱۹۹۲) پیشنهاد داد این سؤالات آسان باشند تا ساده‌تر و سریع‌تر پاسخ داده شوند. آن‌ها در آزمایش فرضیه‌ای خاص بسیار مفید هستند. آن‌ها باید در آغاز تحقیقات استفاده شوند، زیرا پاسخ‌های بدون محدودیت تصویر بهتری از بررسی را برای محقق ایجاد می‌کند.

چیسنال^(۲) (۱۹۹۷) پیشنهاد داد که پرسش‌نامه ایمیلی، یک مجموعه از پیش تعیین شده از سؤالات است که به یک نمونه از پیش تعیین شده ارسال شده است. مزایای آن نسبت به سایر روش‌ها، قیمت کم، اطمینان از ناشناس ماندن، محرمانه بودن، و توانایی آن در حفظ استانداردهای خاص، است. پرسش‌نامه‌های ایمیلی زمانی مزیت دارند که پاسخ‌ها باید از نمونه‌ای به دست آید که از لحاظ جغرافیایی پراکنده است یا انجام مصاحبه‌های تلفنی برای جمع‌آوری

از نظر کمی، جنبه‌های خاصی از گروه در حال بررسی را به تصویر می‌کشد. تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه‌ها ممکن است عمدتاً بر ارتباط بین متغیرها یا تخمین زن به شیوه‌ای توصیفی برای گروه پاسخ‌دهندگان متمرکز شده باشد. همچنین ابزارهایی مؤثر برای جمع‌آوری داده‌ها از طریق دریافت ارزیابی‌های فردی با سؤالات یا موارد از پیش تعیین شده، است. پاسخ‌های آن‌ها که ممکن است به دیدگاه‌های فردی مربوط باشد، مجموعه داده‌ها برای تجزیه و تحلیل آماری را تشکیل می‌دهد.

آشنایی با موضوع و کشف ساختار اولیه مربوط به موضوع، برخی از اهداف انجام پژوهش پیمایشی است. در پایان نامه، برای بررسی طیف وسیع پاسخ‌ها، این روش جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. واحدهای متعدد تجزیه و تحلیل در تحقیقات پیمایشی استفاده شده است. طبق قرارداد، پاسخ‌ها بر اساس واحدهای بزرگتر تجزیه و تحلیل، مانند نقش، گروه کار، اداره و یا سازمان جمع‌آوری شدند. با توجه به اهداف مطالعه، ممکن است استفاده از هر یک از این واحدها کافی باشد. با این حال رایج است برای پاسخ‌دهندگان متعدد مورد استفاده قرار گیرد، زیرا هر یک، وظایف مختلفی دارند و سطوح مختلف ساختار سازمانی را اشغال می‌کنند. در واقع، آن‌ها دیدگاه‌ها و ارزیابی‌های خاصی در مورد موضوع دارند.

جمع‌آوری داده‌های اولیه با جمع‌آوری داده‌هایی مرتبط است که برای نیازمندی‌های خاصی از مطالعه، منحصر به فرد است. بر اساس اهداف پژوهش و جمع‌آوری داده‌های ثانویه، پرسش‌نامه امکان جمع‌آوری داده‌های اولیه برای این تحقیقات را می‌دهد. پرسش‌نامه تنها وسیله قابل قبول برای پوشش تعداد زیادی از پاسخ‌دهندگان است که نتایج آماری معتبری را اجازه می‌دهد. برای همین محقق، پرسش‌نامه را به عنوان روش جمع‌آوری داده‌ها انتخاب می‌کند.

1. Oppenheim

2. Chisnall

پاسخ‌دهندگان قرار می‌گیرد تا آن را در حضور او تکمیل و سپس به او بازگردانند.

این مطالعه برای پنج پاسخ‌دهنده آزمایشی انجام شد. مطالعه آزمایشی برای اطمینان از شفافیت سؤالات در هر دو پرسش‌نامه و مصاحبه انجام شد. از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که سؤالات را پاسخ دهند و اظهار نظر کنند. بر اساس بازخورد آن‌ها، برخی تغییرات به منظور بهبود سؤالات در پرسش‌نامه در نظر گرفته شد تا پاسخ‌هایی صادقانه‌تر و دقیق‌تر فراهم شود. این آزمایش نشان داد که مدت زمان لازم برای انجام این بررسی نباید بیش از ۱۰ دقیقه برای هر مخاطب طول بکشد.

نهایی کردن اندازه نمونه مورد استفاده از هر دو نظر آماری و اقتصادی بسیار مهم است. بنابراین، اندازه نمونه باید به دقت مشخص شود. قاری^(۱) (۱۹۹۵) پیشنهاد داد که اندازه نمونه لازم به طراحی نمونه و تنوع جمعیت بستگی دارد. این تنوع از طریق انحراف استاندارد به دست آمده از مطالعه آزمایشی اندازه‌گیری شد. از آنجایی که ۳۰ حداقل تعداد پاسخ‌دهندگان لازم برای استفاده از داده‌های آماری است، محقق اطمینان داد که برای بخش کمی مطالعه، تعداد کل پاسخ‌دهندگان بیش از حداقل مقدار مورد نیاز است.

برطبق تحقیقات چیسنال (۱۹۹۷)، اعتبار به‌طور کلی از طریق رابطه ابزار با محتوا، معیار یا ساخت که برای اندازه‌گیری تلاش می‌شود در نظر گرفته شده است. عدم اعتبار می‌تواند منجر به نتیجه‌گیری نادرست شود. برای اطمینان از اعتبار این پژوهش، آزمون اعتبار صوری به عنوان اندازه‌ای از این پرسش‌نامه استفاده شد. محتوای پرسش‌نامه بعد از پیش‌آزمون به بازاریابی و متخصصان برندسازی نشان داده شد. آن‌ها تأیید کردند که پرسش‌نامه اساساً به جهت مناسبی نزدیک شده است.

داده‌های مشابه بدون هزینه کردن امکان‌پذیر نیست. همچنین پاسخ‌دهندگان می‌توانند وقت بیشتری برای پاسخ بگذارند. با این حال، نرخ بازگشت پرسش‌نامه ایمیلی معمولاً کم است. نرخ پاسخ ۳۰ درصد، قابل قبول در نظر گرفته شده است. دیگر عیب پرسش‌نامه ایمیلی شک و تردید در مورد این است که ممکن است سؤالات برای پاسخ‌دهندگان شفاف نباشد.

در نهایت پرسش‌نامه‌ای که خود محقق تنظیم کرده بود برای اهداف این تحقیق استفاده شد. این انتخاب به خاطر محدودیت زمانی و بودجه پولی و همچنین به این دلیل بود که کل آماده‌سازی، اجرا و بحث نهایی را باید محقق به تنهایی ارزیابی می‌کرد.

برخی مزایا وجود دارد که پرسش‌نامه خودتنظیم شده را از سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات جدا می‌کند. در مقایسه با پرسش‌نامه ایمیلی، روش انتخاب شده، نرخ پاسخ بیشتر و هزینه کمتری را تضمین می‌کند. اولین مزیت را می‌توان به این واقعیت ربط داد که مصاحبه‌گر حضور دارد. در نتیجه، فضای کلی گرم‌تر، دوستانه‌تر و کمتر غیرشخصی است. علاوه بر این، به دلیل حضور مصاحبه‌گر، شرکت‌کنندگان بهتر آگاه می‌شوند. اگر سوالی در پرسش‌نامه شفاف نباشد، محقق می‌تواند آن سؤال خاص را شفاف سازد تا پاسخ‌ها دقیق‌تر و در نتیجه قابل‌اعتمادتر شود. مزیت دوم این است که روش انتخاب شده می‌تواند هزینه‌های نسبتاً کمی داشته باشد، زیرا نیازی به کارکنان آموزش دیده ندارد و تنها هزینه چاپ فرم پرسش‌نامه وجود دارد.

طراحی مصاحبه

پیشنهاد شده است که مصاحبه‌های شخصی قادر به تشویق پاسخ‌دهندگان، تفسیر معنای سوال‌ها و توضیح موارد نامشخص است. در مقایسه با پرسش‌نامه ایمیل، این پرسش‌نامه فرمی است که توسط پژوهشگر در اختیار

نتیجه‌ها و بحث

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، از ۸۰ پاسخ‌دهنده مصاحبه شده، ۱۷ درصد از جمعیت، برند میشلین را بیشتر در ذهن دارند، سپس دانلپ ۱۲ درصد و بریجستون ۱۱ درصد. میشلین دارای بیشترین آگاهی از برند با مجموع ۲۳ درصد، سپس گودریچ BF و بریجستون با ۲۰ درصد بود. در جدول ۴، FM، به این معناست که پاسخ‌دهنده به عنوان اولین برند، میشلین را ذکر کرده است، OM، یعنی پاسخ‌دهنده به عنوان سایر برندها، میشلین را ذکر کرده است و Aided، یعنی مصاحبه‌گر برای دریافت پاسخ به پاسخ گر کمک کرده است.

جدول ۵- آگاهی از طریق تبلیغات رسانه‌ها برای برند میشلین

پاسخ	درصد
تلویزیون	۴۵٫۶
مجلات	۲۲٫۳
یورومستر	۱۲٫۰
روزنامه	۸٫۵
دوستان‌بستگان	۷٫۲
رادیو	۴٫۴
مجموع	۱۰۰

وقتی پرسیده شد که آیا پاسخ‌دهندگان در سال گذشته تاثیر خودروی سواری میشلین خریداری کرده است، ۷۷٫۵۰ درصد جواب بله و ۲۲٫۵ درصد پاسخ خیر دادند (جدول ۶).

جدول ۴- آگاهی از برند برای ۱۰ برند تاثیر خودروی سواری در انگلستان (در مجموع ۸۰ پاسخ دهنده مصاحبه شدند)

برند	درصد آگاهی			
	FM	OM	Unaided	Aided
میشلین	۱۷	۶	۲۳	۳
BF Goodrich	۸	۱۲	۲۰	۵
بریجستون	۱۱	۹	۲۰	۲
Goodyear	۶	۸	۱۴	۳
Dunlop	۱۲	۴	۱۶	۵
Warrior	۷	۲	۹	۸
Uniroyal	۴	۸	۱۲	۷
Kleber	۴	۶	۱۰	۵
Kormoran	۸	۳	۱۱	۶
Sava	۳	۵	۸	۹

جدول ۶: بسامد و درصد اینکه پاسخ‌دهنده در سال گذشته تاثیر خودروی سواری میشلین خریده است یا خیر.

پاسخ	تعداد	درصد
خیر	۱۸	۲۲٫۵
بلی	۶۲	۷۷٫۵
مجموع	۸۰	۱۰۰

مشخصات و ویژگی‌های مهم محصول از نظر مشتریان برای خرید تاثیر خودروی سواری در جدول (۷) ارائه شده است. از ویژگی‌های مهم برای خرید مشتریان، از نظر پاسخ‌دهندگان، ایمنی به عنوان مهم‌ترین ویژگی برای خرید تاثیر خودرو اعلام شد. هفتاد درصد از پاسخ‌دهندگان، بهره‌وری سوخت را به عنوان دومین ویژگی مهم در خرید تاثیر سواری برشمردند. همچنین قیمت رقابتی و برند نیز از عوامل تعیین‌کننده کلیدی در خرید تاثیر سواری برای مشتریان بود.

همان‌طور که در جدول (۵) آورده شده است، مشتریان، نام برند میشلین را ۴۵٫۳ درصد از طریق تبلیغات تلویزیونی از مسابقه‌های اتومبیل‌رانی، ۲۲٫۳ درصد از تبلیغات مجله و ۱۲ درصد از طریق خرید در ایستگاه‌های خدمات یورومستر یاد گرفتند.

جدول ۷- مشخصات و ویژگی‌های مهم محصول برای مشتریان تابر خودروی سواری

ویژگی	بسیار با اهمیت		با اهمیت		کم اهمیت		بی‌اهمیت		کل
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	
ایمنی	۶۸	۸۵	۸	۱۰	۴	۵	۰	۰	۸۰
قیمت رقابتی	۴۵	۵۶	۲۳	۲۹	۱۲	۱۵	۰	۰	۸۰
سازگار با محیط زیست	۲۷	۳۴	۴۲	۵۳	۹	۱۱	۲	۳	۸۰
بهره‌وری سوخت	۵۶	۷۰	۱۲	۱۵	۸	۱۰	۴	۵	۸۰
کیفیت محصول	۴۰	۵۰	۲۳	۲۹	۱۲	۱۵	۵	۶	۸۰
طراحی تایرهای رادیال	۵۰	۶۳	۱۳	۱۶	۴	۵	۱۳	۱۶	۸۰
نام برند	۴۵	۵۶	۲۳	۲۹	۶	۸	۶	۸	۸۰

همان‌طور که در جدول (۸) گزارش شده است، دلایل اصلی استفاده از تایرهای میشلین به ترتیب عبارت‌اند از ایمنی (۴۵٫۶ درصد)، حداکثر بهره‌وری سوخت (۱۸٫۳ درصد)، طراحی خلاقانه تایرهای رادیال (۱۲٫۰ درصد)، قیمت رقابتی (۷٫۲ درصد)، نام برند (۸٫۵ درصد)، کیفیت محصول (۴٫۴ درصد)، تولید سازگار با محیط‌زیست (۲٫۸ درصد) و سایر (۱٫۲ درصد).

جدول ۹- برتری طراحی از نظر ایمنی، بهره‌وری سوخت و کیفیت کلی محصول

پاسخ	تعداد	درصد
بسیار موافق	۴۵	۵۶٫۲۵
موافق	۴۵	۳۱٫۲۵
مخالف	۵	۶٫۲۵
به شدت مخالف	۵	۶٫۲۵
مجموع	۸۰	۱۰۰

در مورد این سؤال که خرید تایرهای میشلین ارزش پولی ایجاد می‌کند یا خیر، ۴۸٫۷۵ درصد از پاسخ‌دهندگان به شدت موافق، ۴۰٫۰۰ درصد موافق، ۱۱٫۲۵ درصد مخالف و ۰ درصد به شدت مخالف بودند (جدول ۱۰).

جدول ۱۰- ارزش پولی

پاسخ	تعداد	درصد
بسیار موافق	۳۹	۴۸٫۷۵
موافق	۳۲	۴۰
مخالف	۹	۱۱٫۲۵
به شدت مخالف	۰	۰
مجموع	۸۰	۱۰۰

جدول ۸- دلایل اصلی استفاده از برند میشلین

پاسخ	درصد
ایمنی	۴۵٫۶
بهره‌وری سوخت	۱۸٫۳
طراحی تایرهای رادیال	۱۲٫۰
قیمت رقابتی	۸٫۵
نام برند	۷٫۲
کیفیت محصول	۴٫۴
سازگار با محیط زیست	۲٫۸
سایر دلایل	۱٫۲
مجموع	۱۰۰٫۰

در مورد برتری طراحی میشلین در عملکرد تابر خودروی سواری از نظر ایمنی و بهره‌وری سوخت، بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان (۵۶٫۲۵ درصد) آن را به شدت تأیید کردند؛

بحث

مصاحبه با پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد آگاهی از برند میشلین در میان مشتریان بسیار زیاد است. این یافته‌ها نشان می‌دهد برند میشلین در مقایسه با برندهای رقیب بیشتر در ذهن مانده است.

به عبارتی نه تنها برند میشلین به رسمیت شناخته شده است، بلکه در میان مشتریان به خاطر سپاری خوبی دارد. ویژگی که موجب افزایش ماندگاری در ذهن در تبلیغات شده، تعهد شرکت به ارائه عملکرد برتر در ایمنی و بهره‌وری سوخت است. همچنین مشاهده شد که میشلین در میان پاسخ‌دهندگان محبوب است. نتایج نشان داد که تبلیغات به‌طور مؤثری توجه مشتریان را جلب کرده و موجب به خاطر سپاری برند شده است.

همچنین نتایج، اولویت اکثر مشتریان را در ساختار قیمت‌گذاری رقابتی و سطح تجربه مشتری در یورومستر در انتخاب برند تایر نشان می‌دهد. گذشته از قیمت، پاسخ‌دهندگان به شدت ابراز داشتند که خدمات به مشتری و برند به عنوان معیار مهم برای تصمیم‌گیری در خرید است. از همه مهم‌تر، ارتباط بازاریابی می‌تواند روی نگرش مشتری و در نتیجه رفتار خرید تأثیر بگذارد و می‌تواند برای پیش بینی رفتار استفاده شود. محققان با بررسی استراتژی برند میشلین، ثبات در ساختار خدمات به مشتریان و صمیمیت ناشی از ارائه محصول با کیفیت با هدف بهبود وابستگی برند را مشاهده کردند.

همچنین نتایج نشان می‌دهد که ۷۷٫۵ درصد از پاسخ‌دهندگان یا تایر میشلین را در سال گذشته خریده یا دیده‌اند. سه دلیل اصلی استفاده از تایر میشلین به ترتیب عبارت‌اند از ایمنی (۴۵٫۶ درصد)، حداکثر بهره‌وری سوخت (۱۸٫۳ درصد) و طراحی نوآورانه تایرهای رادیال (۱۲٫۰ درصد). یافته‌ها با ادامه‌ی سرمایه‌گذاری میشلین در تحقیق و توسعه

برای بالا بودن سطح ارتباط با مشتری در مرکز توزیع یورومستر، ۴۵٫۰۰ درصد به شدت موافق، ۳۶٫۲۵ درصد، ۱۸٫۷۵ درصد مخالف و ۰ درصد به شدت مخالف بودند (جدول ۱۱).

جدول ۱۱- خدمات به مشتریان در سطح شخصی و بالا

پاسخ	تعداد	درصد
بسیار موافق	۳۶	۴۵
موافق	۲۹	۳۶٫۲۵
مخالف	۱۵	۱۸٫۷۵
به شدت مخالف	۰	۰
مجموع	۸۰	۱۰۰

برای شناخته شدن به عنوان یک برند جهانی قوی، ۷۵٫۰۰ درصد به شدت موافق، ۲۳٫۷۵ درصد موافق، ۱٫۲۵ درصد مخالف و ۰ درصد به شدت مخالف بودند (جدول ۱۲).

جدول ۱۲- به عنوان یک برند جهانی قوی

پاسخ	تعداد	درصد
بسیار موافق	۶۰	۷۵
موافق	۱۹	۲۳٫۷۵
مخالف	۱	۱٫۲۵
به شدت مخالف	۰	۰
مجموع	۸۰	۱۰۰

در نهایت، در مورد رضایت کلی از محصولات میشلین، ۴۸٫۷۵ درصد به شدت راضی، ۵۱٫۲۵ درصد راضی و هیچ یک ناراضی یا به شدت ناراضی نبودند (جدول ۱۳).

جدول ۱۳- رضایت کلی از محصولات میشلین

پاسخ	تعداد	درصد
بسیار راضی	۳۹	۴۸٫۷۵
راضی	۴۱	۵۱٫۲۵
ناراضی	۰	۰
به شدت ناراضی	۰	۰
مجموع	۸۰	۱۰۰

عنوان یک برند جهانی قوی ادامه می‌دهد، شرکت باید به‌طور مداوم هزینه‌های رقابتی خود را به منظور ارائه ارزش پولی به مشتری خود حفظ کند. علاوه بر این، در تهیه پیش نویس برنامه بعدی استراتژی برندسازی، شرکت باید بهبود مواردی را که کمترین امتیاز را گرفتند، نظیر تایر سازگار با محیط‌زیست، در نظر بگیرد. از طرفی، ممکن است روی موارد با بیشترین امتیاز یعنی، ایمنی، بهره‌وری سوخت، کیفیت محصول و برند جهانی قوی کار کند.

نتایج نشان می‌دهد که مشتریان شناخت بسیار شفافی از تصویر کلی برند میشلین به عنوان شرکت تایرساز دارند. به ویژه شرکت درک کرده است که جایگاه قوی در بازار اروپا و موفقیت در برقراری ارتباط برند با مشتریان دارد **IRM**

برای پیشنهاد راه بهتر رو به جلو مطابقت دارد. نام برند، معیار مهمی برای ادامه حمایت از تایرهای میشلین است، زیرا مصرف‌کنندگان نسبت به این مسأله آگاه‌تر شدند که چگونه شرکت محصولات سازگار با محیط‌زیست تولید می‌کند. شرکت نه تنها پاسخگوی نگرانی‌های مشتریان و کسب‌وکارهای مختلف امروزی است، بلکه به‌طور مؤثری تصویر برند را از کیفیت محصولات که به وضوح در فرایندهای کسب‌وکار میشلین دیده شده، تقویت می‌کند.

نتیجه‌گیری

میشلین باید بیشتر روی استراتژی‌های مشتری، به ویژه ایجاد صمیمیت بیشتر مشتری با توزیع‌کنندگان و OEM کار کند. درحالی‌که میشلین همچنان به نشان دادن خود به

پیوست: پرسشنامه

- (۱) وقتی به تایر خودروی سواری فکر می‌کنید چه برندهایی به ذهن شما می‌آید؟ دیگر چه مواردی؟
 (۲) (برای برندهایی که ذکر نشد این سؤال پرسیده شد) آیا (برند ذکر نشده) را می‌شناسید؟

نام برند	سؤال اول		سؤال دوم
	به عنوان اولین برند ذکر شود (FM)	به عنوان سایر برندها ذکر شود (OM)	
میشلین	۱	۱	۱
BF Goodrich	۲	۲	۲
بریجستون	۳	۳	۳
Goodyear	۴	۴	۴
Dunlop	۵	۵	۵
Warrior	۶	۶	۶
Uniroyal	۷	۷	۷
Kleber	۸	۸	۸
Kormoran	۹	۹	۹
Sava	۱۰	۱۰	۱۰
سایرین	()	()	()

ادامه پیوست: پرسش‌نامه

۳) (وقتی به عنوان اولین برند ذکر شد این سؤال پرسیده شد) کجا این برند را یاد گرفتید؟ دیگر کجاها؟

۴	مجلات	۳	روزنامه	۲	رادیو	۱	تلویزیون
		()	سایرین	۶	فروشگاه‌ها	۵	دوستان/ بستگان

۴) آیا محصولات تایرهای میشلین را خریدیده‌اید؟ بلی خیر

۵) سه دلیل اصلی خرید محصولات میشلین چیست؟

* ایمنی * قیمت رقابتی * سازگار با محیط زیست * بهره‌وری سوخت * کیفیت محصول * طراحی تایرهای رادیال * نام برند * سایر دلایل :

حال از پاسخ‌دهندگان بخواهید که به هریک از این ویژگی‌ها امتیازهای ۴: بسیار بااهمیت یا ۳: بااهمیت یا ۲: کم اهمیت یا ۱: بی‌اهمیت بدهند.

میزان اهمیت				ویژگی
۱	۲	۳	۴	قیمت رقابتی
۱	۲	۳	۴	تسهیلات
۱	۲	۳	۴	طراحی تایرهای رادیال
۱	۲	۳	۴	خدمات شخصی
۱	۲	۳	۴	تبلیغات
۱	۲	۳	۴	کیفیت محصول
۱	۲	۳	۴	برند جهانی قوی بودن

برای ادامه سؤالات میزان موافقت خود را عدد دهید.

۶) محصولات میشلین می‌خرم، زیرا طراحی برتری از نظر ایمنی و کیفیت محصول ارائه می‌دهد.

۱. بسیار موافق ۲. موافق ۳. مخالف ۴. به شدت مخالف

۷) محصولات میشلین می‌خرم، زیرا ارزش پولی دارد.

۱. بسیار موافق ۲. موافق ۳. مخالف ۴. به شدت مخالف

۸) تایرهای میشلین را از یورومستر که سطح بالای خدمات به مشتری را ارائه می‌دهد، می‌خرم.

۱. بسیار موافق ۲. موافق ۳. مخالف ۴. به شدت مخالف

۹) اعتماد دارم که میشلین برند جهانی است.

۱. بسیار موافق ۲. موافق ۳. مخالف ۴. به شدت مخالف

۱۰) میزان رضایت از برند میشلین را مشخص کنید.

۱. بسیار راضی ۲. راضی ۳. ناراضی ۴. به شدت ناراضی

M Michelin Branding Strategy

Translated by: F. Jafarzadeh^{1,*} and F. Khodkar²

1. PhD student of DBA, Industrial Management Organization
2. PhD of Polymer Engineering, Tarbiat Modarres University

*Corresponding author Email: Jafarzadeh.fatima@gmail.com

Source: https://img1.essaydot.com/materials/samples/dissertation_branding.pdf

Received: April 2017, Accepted: October 2017

Abstract: As one of the leading tire companies globally, Michelin Group prides itself as a pioneer and a leader in tire innovation. The company has a long history of offering breakthrough solutions in terms of safety, fuel efficiency, and eco-friendliness of its products in the transportation industry. The company also prides itself of having a world-class brand portfolio renowned in different regions and two globally recognized brands—Michelin and BF Goodrich. The research paper discussed Michelin’s global branding strategy, highlighting the strength of the Michelin brand in the passenger-car and light-car tire category. The author examined the strategic branding approach of Michelin in the global marketplace. In particular, the researcher conducted environmental analysis and identified the internal strengths and capabilities that would make Michelin stand out in the global economy. The researcher also explained what brand equity means. He also explained why it is important in the company’s overall strategy and why it is important to further build this strategic asset. The paper discussed how Michelin builds customer intimacy and retains this relationship in the global market. More importantly, conclusions were arrived at with regard to the effectiveness and future opportunities for strategic branding.

Keywords: Michelin, Branding, Strategy, Competitive advantage, Environmental analysis.