



## **Explaining the Appropriate Marketing and Sales Strategies of Companies during the Recession (Case Study: FMCG Industry)**

### **Hamed Varasteh**

MSc, Department of MBA, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: varasteh.hamed@gmail.com

### **Jalil Delkhah**

\*Corresponding author, Assistant Prof., Department of Planning and Management, Technology Management and Development Studies Center, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: j.delkhah@modares.ac.ir

### **Hamid Reza Yazdani**

Assistant Prof., Department of Systems & Business management, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: hryzdani@ut.ac.ir

## **Abstract**

### **Objective**

Different firms resort to a variety of proceedings and strategies to resist against recession and achieve their expected goals which include many aspects of designing or implementing strategies. The recession is a situation in which demand for goods and services decreases. In such a case, companies need to adopt strategies in different areas, especially marketing and sales, to survive in order to adapt to the conditions of the recession. Hence, the purpose of this study is to identify appropriate marketing and sales strategies that companies have implemented during economic downturns and have been able to survive.

### **Methodology**

The present research is a mixed-method study in terms of approach. The qualitative aspect of the study was conducted using theme analysis and the quantitative aspect was carried out as a survey questionnaire. Statistical population of the research in qualitative stage includes 5 top executives of companies active in FMCG industry as well as 5 experienced university professors (University of Tehran and Tarbiat Modares University of Tehran) with the expertise in marketing. Sampling method in qualitative stage was a combination of snowball sampling and targeted judgment sampling and sampling in the quantitative stage was based on convenience. All strategic actions related to marketing (product, price, place, promotion) during the economic recession have been identified using existing knowledge and interviews with industry and academia experts and then a questionnaire was distributed among 18 companies (companies active in the production of fast moving consumer goods (FMCG)) to identify their changes in sales and marketing strategies during the recession.

## Findings

The results showed that the biggest changes have occurred in the variables of “discounts” and “flexibility in customer reimbursement” respectively, while “comparing prices to that of rivals” was the least factor. In addition, the most significant changes regarding place were observed in “the management and monitoring of distribution channels” and “monitoring distributors” respectively, while “distribution based on market needs” was ranked the last. Regarding promotion section, the most significant changes are related to “the advertisement on social networks” and the provision of “discounts to distributors”, respectively, while “radio and television advertisement” includes the least changes. Finally, regarding the product area, the biggest change were observed in “the cost of providing raw materials” and “improving the production technology”, while “packaging” and “product volume” were among the least changes observed.

## Conclusion

Changes in some of actions in the majority of companies are the same and can be considered as general marketing and sales strategies during the recession, such as “the presentation and diversification of discounts”, “the distribution based on market demand”, “the increase of advertising budget and promotion” and “improvement of production technology”. Some of the actions in different companies have changed differently, such as “comparing products prices to that of the rivals”, “inventory”, “outsourcing of distribution activities”, “advertising in radio and television” and “the provision of new products related to current products”. Besides, people will not be able to purchase in recession which forces the companies to reduce the size, volume, and weight of their product packaging in order to reduce the prices of the products. The companies will also postpone the presentation of new products in recession in order to be able to survive in the market.

**Keywords:** Strategy, Marketing and sale, Marketing Mix, Recession, FMCG.

**Citation:** Varasteh, H., Delkhah, J., & Yazdani, H.R. (2019). Explaining the Appropriate Marketing and Sales Strategies of Companies during the Recession (Case Study: FMCG Industry). *Journal of Business Management*, 11(3), 459-484. (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2019, Vol. 11, No. 3, pp. 459-484

DOI: 10.22059/jibm.2019.270659.3339

Received: December 01, 2018; Accepted: May 15, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## استراتژی‌های بازاریابی و فروش مناسب در دوران رکود اقتصادی (مطالعه موردی: صنعت کالاهای تندمصرف)

حامد وارسته

کارشناس ارشد، گروه MBA، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: varasteh.hamed@gmail.com

جلیل دلخواه

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه برنامه‌ریزی و مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، تهران، ایران. رایانامه: j.delkhah@modares.ac.ir

حمیدرضا یزدانی

استادیار، گروه مدیریت کسب‌وکار و سیستم‌ها، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر، شناسایی استراتژی‌های بازاریابی و فروش مناسبی است که شرکت‌ها در وضعیت سخت رکود اقتصادی آن را اجرا کرده و توانسته‌اند به حیات خود ادامه دهند. رکود وضعیتی است که در آن تقاضا برای کالا و خدمات، کاهش پیدا می‌کند. در چنین موقعیتی، شرکت‌ها برای بقا به اتخاذ استراتژی‌هایی در حوزه‌های مختلف، به‌ویژه حوزه بازاریابی و فروش نیاز دارند تا با وضعیت رکود تطابق یابند.

**روش:** کلیه اقدام‌های استراتژیک مرتبط با آمیخته‌های بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع، ترفیعات) در دوران بحران و رکود اقتصادی با استفاده از بررسی دانش موجود و مصاحبه با خبرگان صنعت و دانشگاهی شناسایی شدند و در ادامه با توزیع پرسش‌نامه بین ۱۸ شرکت فعال در تولید کالاهای تندمصرف، تغییر استراتژی‌ها و اقدام‌های فروش و بازاریابی آنها در زمان رکود اقتصادی بررسی شد. جامعه آماری پژوهش در مرحله کیفی، مدیران عالی شرکت‌های فعال در صنعت کالاهای تندمصرف و در مرحله کمی، شرکت‌های فعال در صنعت کالاهای تندمصرف بوده است.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌ها، شرکت‌های یادشده در وضعیت رکود اقتصادی این اقدام‌ها را در دستور کار قرار می‌دهند: در حوزه آمیخته قیمت، تغییر در ارائه تخفیف‌ها و انعطاف در شیوه بازپرداخت مشتری؛ در حوزه آمیخته مکان، تغییر در مدیریت و نظارت بر کانال‌های توزیع و توزیع‌کنندگان؛ در حوزه آمیخته ترفیع، تغییر در رابطه با حضور در شبکه‌های اجتماعی و ارائه تخفیفات مقداری به توزیع‌کنندگان؛ در حوزه آمیخته محصول تغییر در هزینه تأمین مواد اولیه و بهبود فناوری تولید. در دستور کار قرار می‌دهند.

**نتیجه‌گیری:** تغییر در برخی اقدام‌ها در اکثر شرکت‌ها یکسان است و می‌توان آنها را استراتژی‌های عمومی بازاریابی و فروش در زمان رکود اقتصادی در نظر گرفت؛ مانند ارائه و متنوع‌سازی تخفیف‌ها، توزیع متناسب با نیاز بازار، افزایش بودجه تبلیغات و ترفیعات و بهبود فناوری تولید. اما در برخی شرکت‌ها، تغییر اقدام‌ها متفاوت بوده است؛ مانند، قیمت محصولات در مقایسه با قیمت محصولات رقیب، جور کردن کالا و میزان موجودی انبار، برون‌سپاری فعالیت‌های توزیعی، تبلیغات رادیو و تلویزیونی و ارائه محصولات جدید مرتبط با محصولات فعلی.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی، بازاریابی و فروش، آمیخته بازاریابی، رکود اقتصادی، کالاهای تندمصرف.

**استناد:** وارسته، حامد؛ دلخواه، جلیل؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۸). استراتژی‌های بازاریابی و فروش مناسب در دوران رکود اقتصادی (مطالعه موردی: صنعت کالاهای تندمصرف). *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۳)، ۴۵۹-۴۸۴.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۳، صص. ۴۵۹-۴۸۴

DOI: 10.22059/jibm.2019.270659.3339

دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۱۰، پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۲۵

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

هر اقتصادی، مراحل گوناگونی را در چرخه حیات خود تجربه خواهد کرد که رکود، یکی از این مراحل است. رکود وضعیتی است که در آن تولید ناخالص داخلی و به تبع آن، میزان رشد اقتصادی کشور، طی دوره‌ای چندساله کاهش می‌یابد. رکود هم تأثیر کلانی بر اقتصاد کشورها دارد و هم تأثیر خردی بر بنگاه‌های اقتصادی و به تبع آن، بر مصرف‌کنندگان می‌گذارد. در دوران رکود، تقاضای کل جامعه برای خرید محصولات و خدمات کاهش یافته و رفتار مصرف‌کنندگان تغییر می‌کند (براهویی و عیدانی، ۱۳۹۲؛ کریمی علویجه و شبانی، ۱۳۹۳).

بدیهی است که صحبت از استراتژی بازاریابی، به‌ویژه در دوران رکود، تنها در خصوص صنایعی معنادار است که وضعیت رقابتی دارند. چه بسا شرکت یا حتی کل صنعتی در دوران رکود، به پشتوانه حمایت‌های دولتی یا وضعیت انحصاری، از لحاظ فروش و سود عملکرد بهتری داشته باشد. از این حیث، صنایعی همچون مواد غذایی و آشامیدنی، محصولات شیمیایی و بهداشتی، لوازم خانگی و الکترونیکی، خرده‌فروشی‌ها، مؤسسه‌های بیمه‌ای خصوصی و بانک‌های خصوصی، نمونه‌ای از صنایعی هستند که در ایران کمابیش شرایط رقابتی دارند (صمدی و جلائی، ۱۳۸۳). این پدیده همواره در اقتصاد مشاهده می‌شود و حتی کشورهای توسعه‌یافته‌ای نظیر آمریکا با آن دست به‌گریبان است. برای مثال، بحران مالی سال ۲۰۰۸ که از بخش بانکی در کشور آمریکا آغاز شد و به بسیاری از کشورهای دنیا نیز سرایت کرد، ۱۸ ماه به طول انجامید و به کاهش سطح تولید ۸۶ درصد از صنایع و شرکت‌ها منجر شد و همچنین، میزان سرمایه‌گذاری‌ها در کسب‌وکارها و بازارهای مالی نیز بسیار کاهش یافت (نیکل، رولینز و هلمن، ۲۰۱۳).

بر اساس داده‌های مرکز آمار ایران<sup>۲</sup> (۱۳۹۳)، طی سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲ رشد اقتصادی کشور منفی بود و پس از توافق برجام در سال ۱۳۹۴، اقتصاد کشور در جهت مثبت رشد کرد؛ اما در سال ۱۳۹۶ با سیاست‌های آمریکا مبنی بر خروج از برجام و تحقق آن در اردیبهشت ۱۳۹۷، مجدداً میزان رشد اقتصادی کشور بر اساس پیش‌بینی مرکز پژوهش‌های مجلس در سال ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ منفی شده و باز رکود بر اقتصاد کشور حاکم خواهد شد. با توجه به ملاحظات گفته‌شده درباره رکود حاکم در اقتصاد کشور، باید به این موضوع توجه کرد که رکود اقتصادی، بر عملکرد و بقای شرکت‌های بسیاری تأثیر جدی می‌گذارد. بر اساس ارزیابی‌های آماری، در ایران به‌طور متوسط هر ۱۱ سال یک‌بار دوره تجاری کامل، شامل رکود و رونق اتفاق می‌افتد و این موضوع در طراحی استراتژی‌های کلان اقتصادی و نیز استراتژی‌های شرکت‌ها بسیار حائز اهمیت است (صمدی و جلائی، ۱۳۸۳).

از طرف دیگر، پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که فعالیت‌های بازاریابی شرکت‌ها غالباً در دوران رکود دستخوش تغییر می‌شوند (کولچ و جوکز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ کاتلر و کاسلیونه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). برای نمونه، بسیاری از شرکت‌ها بودجه تبلیغاتی را کاهش و کمپین‌های بازاریابی مستقیم را توسعه داده یا بودجه بازاریابی آنلاین خود را افزایش می‌دهند. همچنین، برخی از شرکت‌ها بر ترفیع نقطه خرید و تخفیف‌های قیمتی متمرکز می‌شوند (کولچ و جوکز، ۲۰۰۹). بنابراین شناخت تأثیرات چرخه‌های تجاری از جمله دوره رکود، بر عملکرد شرکت‌ها و استراتژی‌های بازاریابی و فروش مناسب این دوره به‌منظور گذر موفق از دوران رکود امری ضروری است (پیرس و مایکل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶).

1. Nickell, Rollins, & Hellman  
3. Quelch, & Jocz  
5. Pearce, & Michael

2. <https://www.amar.org.ir>  
4. Kotler, & Caslione

تاکنون پژوهش‌های اندکی (سرنیواسان، رانگاسوامی و لیلین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ گولاتی، نوهریا و ولگزوگن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰) بر نحوه پاسخ‌گویی و انطباق استراتژی‌های بازاریابی در دوران رکود تمرکز کرده‌اند و پژوهش‌های تجربی صورت‌گرفته در این حوزه، بسیار پراکنده و نامنسجم‌اند. برخی پژوهشگران (پیکارد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ باروایس و استایلر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲ و گولاتی و همکاران، ۲۰۱۰) معتقدند شرکت‌هایی که در دوران رکود روی فعالیت‌های بازاریابی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، مزایا و منافع ارزنده‌ای از این طریق کسب خواهند کرد. با این حال، هنوز اغلب شرکت‌ها در دوران رکود، هزینه‌ها و تلاش‌های بازاریابی خود را کاهش می‌دهند. برای مثال، در پژوهش‌های هامرمش و سیلک<sup>۵</sup> (۱۹۷۹)، هال<sup>۶</sup> (۱۹۸۰)، لایتین<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) و زوک و ریگی<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) به کاهش هزینه‌ها از جمله هزینه‌های بازاریابی، به‌عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی بازاریابی شرکت‌ها برای بقا و افزایش سود در دوران رکود، اشاره شده است؛ حال آنکه سرنیواسان و همکاران (۲۰۰۵)، پیرس و مایکل (۲۰۰۶)، کوکسال و اوزگول<sup>۹</sup> (۲۰۰۷)، کوئلچ و جوکز (۲۰۰۹)، سرنیواسان و لیلین (۲۰۰۹)، کاتلر و کاسلیونه (۲۰۰۹)، گولاتی و همکاران (۲۰۱۰)، افزایش سرمایه‌گذاری روی فعالیت‌های بازاریابی و پرداختن به مسئله رکود با دید فرصت به‌جای تهدید را به‌عنوان استراتژی شرکت‌های موفق مطرح کرده‌اند.

شرکت‌ها اقدام‌های متنوع و متعدد و گاه متضادی را برای مقابله با رکود و دستیابی به اهداف عملکردی خود به‌کار می‌گیرند. این اقدام‌ها، دامنه گسترده‌ای از مباحث بازاریابی را دربرمی‌گیرد و هر اقدام به یکی از ابعاد فرموله‌سازی (طراحی) یا پیاده‌سازی استراتژی مرتبط است. برای مثال، سرنیواسان و لیلین (۲۰۰۹) افزایش بودجه تبلیغات را عاملی مؤثر بر عملکرد فروش شرکت می‌دانند، در حالی که نتایج پژوهش‌های نیکل و همکاران (۲۰۱۳) گواه آن است که دو اقدام بسیار مهم و اثربخش شرکت‌ها در دوران رکود، تقویت ارتباط با مشتریان فعلی از طریق مدیریت حساب‌های کلیدی و انعطاف‌پذیری مالی در برابر مشتریان است و ارتباطات بازاریابی بر اثربخشی فروش شرکت‌ها در این دوران نقش چندانی ندارد. رکود به‌دلیل از بین بردن پیش‌بینی‌ها و پیش‌فرض‌ها و برهم زدن هدف‌گذاری شرکت‌ها، میان مدیران بنگاه‌ها نوعی سردرگمی استراتژیک به‌وجود می‌آورد (گولاتی و همکاران، ۲۰۱۰).

با عنایت به مطالب فوق، پژوهش حاضر از جنبه کاربردی، درصدد ارائه الگویی با هدف کمک به مدیران برای تصمیم‌گیری در خصوص اقدام‌ها و استراتژی‌های مناسب بازاریابی و فروش در دوران رکود است. در این رابطه، پرسش‌های اصلی و فرعی پژوهش به‌شرح ذیل است:

سؤال اصلی پژوهش:

- در دوران رکود اقتصادی کدام استراتژی‌های بازاریابی و فروش مناسب است؟

سؤال‌های فرعی پژوهش:

- در دوران رکود اقتصادی، استراتژی‌های آمیخته قیمت مناسب به‌ترتیب اولویت کدام‌اند؟
- در دوران رکود اقتصادی، استراتژی‌های آمیخته مکان مناسب به‌ترتیب اولویت کدام‌اند؟

1. Srinivasan, Rangaswamy, & Lilien  
 3. Picard  
 5. Hamermesh, & Silk  
 7. Laitinen  
 9. Köksal, & Özgül

2. Gulati, Nohria, & Wohlgezogen  
 4. Barwise, & Styler  
 6. Hall  
 8. Zook & Rigby

- در دوران رکود اقتصادی، استراتژی‌های آمیخته ترفیع مناسب به ترتیب اولویت کدام‌اند؟
- در دوران رکود اقتصادی، استراتژی‌های آمیخته محصول مناسب به ترتیب اولویت کدام‌اند؟

### پیشینه نظری پژوهش

در دانش موجود در حوزه اقتصاد، از رکود تعاریف متعددی ارائه شده است. شاما<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) رکود را پدیده کاهش تقاضا برای مواد خام، کالاها و خدمات تعریف می‌کند. به لحاظ فنی، شروع و پیشرفت و پایان آن به معیارهای عملیاتی به کاررفته توسط پژوهشگران و دولت‌های مختلف بستگی دارد. واکنش مدیران بازاریابی به رکود، به نوع تحلیل و مشاهده آنان از مفهوم و اثر رکود بر کسب‌وکارهایشان وابسته است، در نتیجه، ممکن است رکود در سطح ملی تأثیر متفاوتی بر شرکت‌های مختلف داشته باشد و محیط‌های اقتصادی متفاوتی را نمایان سازد (لاتهام و بران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). در ادامه به تعریف مختصری از استراتژی بازاریابی و عناصر آن پرداخته می‌شود.

### استراتژی بازاریابی

استراتژی در سطح شرکت عبارت است از: الگوی مأموریت‌های اصلی، مقصودها، هدف‌ها و سیاست‌های ضروری و برنامه‌های شرکت برای دستیابی به آن هدف‌ها، به گونه‌ای که بیان کند شرکت در چه کسب‌وکارهایی حضور دارد یا باید حضور داشته باشد و اینکه نوع شرکت چیست و چگونه باید باشد (سابه‌اش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). طبق تعریف آکر<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، استراتژی بازاریابی «فرایندی است که به سازمان اجازه می‌دهد با اختصاص منابع به فرصت‌های بهینه، به اهداف افزایش فروش و مزیت رقابتی پایدار دست یابد». استراتژی بازاریابی، برنامه عملی برای تولید، توزیع، ترفیع و قیمت‌گذاری محصولاتی است که به نیازهای مشتریان خاصی در بازار هدف پاسخ می‌دهد (سیدهاشمی و ممدوحی، ۱۳۸۹).

با توجه به اینکه استراتژی‌های سازمانی باید با یکدیگر هماهنگ بوده و سازگاری استراتژیک داشته باشند، می‌توان گفت استراتژی فروش تحت تأثیر استراتژی بازاریابی قرار می‌گیرد (دهدشتی شاهرخ و پورحسینی، ۱۳۹۲). در این رابطه، نقش بازاریابی استراتژیک، به عنوان یکی از عناصر اصلی برنامه‌های استراتژیک، ایجاد هماهنگی بین شرکت و محیط است. بازاریابی استراتژیک، به دنبال یافتن راهکارهای تصمیم‌گیری در این خصوص است که شرکت در چه کسب‌وکارهایی قرار دارد؛ قصد دارد در آینده وارد چه حوزه‌هایی شود و برای موفقیت تلاش‌هایش در محیط رقابتی، باید چه ترکیبی از محصول، قیمت، ترفیع و توزیع یا مکان را در بازارهای هدف به کار گیرد (سابه‌اش، ۲۰۰۰).

### عناصر استراتژی بازاریابی

بر اساس چارچوب کانلر و آرمسترانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، عناصر استراتژی بازاریابی عبارت‌اند از: بخش‌بندی بازار، هدف‌گیری بازار، موضع‌یابی، ایجاد تمایز<sup>۶</sup> و آمیخته بازاریابی<sup>۷</sup>. در ادامه، اجزای تشکیل‌دهنده آمیخته بازاریابی توضیح داده می‌شود.

1. Shama  
3. Subhash  
5. Kotler, & Armstrong  
7. Marketing mix

2. Latham, & Braun  
4. Aaker  
6. Differentiation

۱. محصول: ترکیب کالاها و خدماتی است که شرکت به بازار هدف ارائه می‌دهد. ابعاد محصول عبارت‌اند از: تنوع، کیفیت، طراحی، ویژگی‌ها، نام برند، بسته‌بندی و خدمات.
۲. قیمت: مقدار پولی است که مشتریان باید برای به‌دست‌آوردن محصول یا خدمت بپردازند. عناصر آمیخته قیمت عبارت‌اند از: تخفیف‌ها، پاداش‌های تجاری، دوره پرداخت و شرایط اعتباری.
۳. مکان یا محل توزیع: فعالیتهایی را شامل می‌شود که شرکت به‌منظور در دسترس قرار دادن محصول برای مشتریان هدف انجام می‌دهد. ابعاد توزیع عبارت‌اند از: کانال‌های توزیع، میزان پوشش بازار، محل‌های فروش، انبار، حمل‌ونقل، لجستیک.
۴. ترفیع: فعالیتهایی است که شرکت به‌واسطه آنها، ویژگی‌های محصول را به مشتریان اطلاع می‌دهد و ایشان را ترغیب می‌کند که محصولات را خریداری کنند. ابعاد ترفیع عبارت‌اند از: تبلیغات، فروش شخصی، ترفیع فروش و روابط عمومی.

در دوران رکود، قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر بسزایی دارد (احمد، کریستال و پاگل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). به اجماع صاحب‌نظران، ارزیابی محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، مهم‌ترین و تأثیرگذارترین فعالیت گردآوری داده است که هر سازمان، کسب‌وکار، بنگاه تجاری، شرکت خدماتی و حتی سازمان دولتی باید آن را انجام دهد. چنانچه سازمان محیطی را که در آن فعالیت می‌کند، خوب شناسد و درک نکند، نمی‌تواند به موقعیت ویژه در بازار و منفعت‌بردن از سودآوری بلندمدت به‌واسطه بازاریابی موفق، امیدوار باشد (فیفیلد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

با توجه به موارد گفته‌شده می‌توان اذعان کرد که رکود به‌عنوان عامل محیطی، حیات و بقای شرکت‌ها را تهدید می‌کند؛ بنابراین کلید بقا در دوران رکود، توانایی انطباق سریع با بحران‌های اقتصادی است. شرکت‌هایی که بتوانند خود را با این وضعیت به‌خوبی وفق دهند، پس از رکود حتی قوی‌تر از قبل خواهند بود (رولینز، نیکل و انیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). دانش موجود در زمینه بحران‌های اقتصادی، بر نیاز به مدیریت بهتر برای بقا در دوران رکود تأکید می‌کند. از دیدگاه منبع‌محور، چنین مدیریت برتری، قابلیت‌ها و منابعی را ایجاد می‌کند که شرکت‌ها با استفاده از آنها می‌توانند وضعیت اقتصادی را به نفع خود مدیریت کنند و عملکرد موفق‌تری داشته باشند (نایدو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

### تأثیرات رکود بر رفتار مصرف‌کنندگان

شرایط بازار در دوران رکود به‌گونه‌ای است که پیروسی و همکارانش از آن به‌عنوان «عصر صرفه‌جویی» یاد می‌کنند (پیروسی، کراونس و لین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰)؛ چرا که رفتار خرید مشتریان به‌شدت تغییر می‌کند و فضایی مملو از بدبینی، شک و بی‌اعتمادی به کسب‌وکارها و پیشنهادهای بازاریابی شکل می‌گیرد. به‌زعم شاما (۱۹۸۷)، در دوران رکود مشتریان به شغلشان احساس ناامنی کمتری دارند و بیشتر درباره مسائل مالی صحبت می‌کنند. آنها گمان می‌کنند که باید بیشتر کار کنند تا فقط بتوانند سبک زندگی قبلی خود را حفظ کنند و دیگر از مصرف‌کننده‌بودن خود لذت نمی‌برند. مشتریان در

1. Ahmed, Kristal, & Pagell  
3. Rollins, Nickell, & Ennis  
5. Piercy, Cravens, & Lane

2. Fifield  
4. Naidoo

دوران رکود رفتارها و عادت‌های خرید خود را با وضعیت اقتصادی جدید وفق می‌دهند (آنگ، لئونگ و کاتلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). کوکسال و اوزگول (۲۰۰۷) کاهش میزان تقاضای مصرف‌کنندگان را نتیجه بحران اقتصادی می‌دانند. بر اساس پژوهش آنگ و همکاران (۲۰۰۰)، بحران مالی مشتریان را هم از نظر اقتصادی و هم از نظر روانی تحت فشار می‌گذارد. مردم درباره آینده خود نگران می‌شوند و دیگر از خرید کردن لذت نمی‌برند. فرل و هارت لاین<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که مشتریان حتی اگر توان خرید داشته باشند، باز هم کالاهای لوکس و برتر را نمی‌خرند. مردم بیشتر در این دوران مقتصد می‌شوند و اغلب کالاهای لازم خود را از برندهای ارزان‌تر و کالاهای مضمول ترفیع و تخفیف خریداری می‌کنند. بدیهی است که در دوران رکود، این تغییر رفتار خرید مشتریان و ناآشنایی مدیران با استراتژی‌های اثربخش بازاریابی و فروش، رکود را ریشه‌دارتر می‌کند و کشور را از دستیابی به تولید ناخالص بیشتر و در نتیجه، رشد اقتصادی باز می‌دارد. از دید کاتلر و کاسلیونه (۲۰۰۹)، سه دسته رفتار متداول مصرف‌کنندگان در دوران رکود عبارت است از: ۱. تمایل به سمت محصولات و برندهای ارزان‌قیمت‌تر؛ ۲. کاهش یا به‌تعویق انداختن خریدهای احتیاطی (غیرضروری)؛ ۳. کاهش هزینه‌های رفت‌وآمد و تمایل به خرید از عرضه‌کنندگان نزدیک به محل سکونت

کوئلچ و جوکز (۲۰۰۹) مصرف‌کنندگان را از حیث ویژگی‌های روانی و بر اساس نوع واکنش‌های احساسی به فضای اقتصادی در زمان رکود اقتصادی، به چهار دسته تقسیم‌بندی کرده‌اند: ۱. افرادی با واکنش شدید (گروهی که به سرعت پا را روی ترمز می‌گذارند)؛ ۲. افراد آسیب‌دیده اما صبور؛ ۳. افراد آسوده‌خاطر؛ ۴. زندگی‌کنندگان برای امروز (گروه بی‌توجه به رکود). افزون بر این، توصیه می‌کنند که شرکت‌ها باید در دوران رکود، مشتریان خود را از این حیث بخش‌بندی کنند و برای موفقیت، استراتژی‌های بازاریابی متناسب با رفتار مصرف‌کننده هر بخش از مشتریان را به کار گیرند.

### بازاریابی در رکود

در رابطه با اقدام‌هایی که باید شرکت‌ها در دوران رکود انجام دهند، نظریه‌های متعدد و گاه متناقضی وجود دارد. به‌زعم رولینز و همکارانش (۲۰۱۴) در دوران بحران و رکود اقتصادی، شرکت‌ها به‌طور متفاوتی عمل می‌کنند. آنها بیان کردند که رکود اقتصادی روی شرکت‌ها سه اثر بلندمدت می‌گذارد: ۱. تقاضا برای تجزیه و تحلیل و معیارهای بیشتر در بازاریابی؛ ۲. یکپارچه‌سازی بهتر بین فعالیت‌های فروش و بازاریابی؛ ۳. ظهور رسانه‌های اجتماعی در بازاریابی کسب‌وکار. به عقیده کولچ و جوکز (۲۰۰۹)، باید هزینه‌ها را کاهش داد و برای سلامت برند از فروش کوتاه‌مدت در مقابل سرمایه‌گذاری بلندمدت چشم‌پوشی کرد. از نظر این دو محقق، سه راه مؤثر برای دستیابی به این اهداف عبارت است از: ۱. کم‌کردن گوناگونی محصولات (با کاهش تقاضا، لازم است تنوع محصولات کاهش یابد)؛ ۲. بهبود قدرت خرید (به دلیل تمایل دو دسته اول مشتریان به یافتن مناسب‌ترین قیمت محصول، رقابت عمده بنگاه‌ها بر سر قیمت است)؛ ۳. اعتمادسازی (مشتریان نگران، حتی در دو دسته با ثروت بیش از حد متوسط و بی‌توجه به رکود، برندهای آشنا و معتمد را با آرامش و اطمینان بیشتری انتخاب می‌کنند). پیرسی و همکارانش (۲۰۱۰) توصیه کرده‌اند که در دوران رکود، شرکت‌ها باید روی استراتژی‌های خود تمرکز و دقت بیشتری کنند و به دنبال انطباق با محیط متغیر اقتصادی، تحلیل بهتر اطلاعات بازار،



تمرکز مجدد بر ارتباطات بازاریابی و به‌کارگیری مدل کسب‌وکار ارزش‌محور باشند. شرکت‌هایی که رکود را فرصتی برای تغییر در نظر می‌گیرند، در نهایت، به نتایج تجاری برتری پس از رکود دست پیدا می‌کنند (سرنیواسان و همکاران، ۲۰۰۵).

یکی از تغییرات اساسی در فعالیتهای بازاریابی شرکت‌ها در دوران رکود، جابه‌جایی منابع از سمت بازاریابی سنتی به بازاریابی الکترونیکی است (مورمان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). از تغییرات کلیدی دیگر فعالیتهای بازاریابی شرکت‌ها در این دوره، استفاده از سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان است. با وجود رکود، تعداد شرکت‌هایی که روی نرم‌افزار ارتباط با مشتریان در سراسر جهان سرمایه‌گذاری کرده‌اند، ۱۲/۵ درصد رشد داشته است (مؤسسه گارتنر، ۲۰۰۸)<sup>۲</sup>.

رابرتس<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در بررسی‌های خود دریافت شرکت‌هایی که مخارج بازاریابی خود را در دوران رکود افزایش می‌دهند، نه تنها سودآوری کمتری نسبت به شرکت‌های دیگر ندارند، بلکه پس از رکود، سودآوری آنها با سرعت بسیار بیشتری افزایش می‌یابد. در دوران رکود، این شرکت‌ها در مقایسه با شرکت‌هایی که هزینه‌های بازاریابی خود را کاهش داده‌اند، سه برابر سریع‌تر سهم بازار را تصاحب می‌کنند.

از نظر کوکسال و اوزگول (۲۰۰۷) شرکت‌ها باید با دید بلندمدت به مخارج بازاریابی نگاه کنند و برای بقا در وضعیت سخت رکود، باید مخارج خود را حفظ کنند و حتی برای سودآوری در آینده آن را افزایش دهند. در پژوهش میدانی گولاتی و همکارانش (۲۰۱۰)، شرکت‌ها و رهیافت آنها برای مدیریت دوران رکود، به چهار دسته طبقه‌بندی شده است: ۱. شرکت‌های متمرکز بر پیشگیری (اجتنابی)؛ ۲. شرکت‌های متمرکز بر ترفیع؛ ۳. شرکت‌های عمل‌گرا؛ ۴. شرکت‌های ترقی‌خواه.

راجیو و لئون<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) دو استراتژی کلی را برای بقا در دوران رکود معرفی کرده‌اند: ۱. «فقط به اندازه کافی خوب»؛ ۲. «استهلاک تغییر یافته». استراتژی فقط به اندازه خوب، به معنای ارائه محصولات با ارزان‌ترین قیمت، ضمن حفظ حداقل کیفیت مورد انتظار مشتریان است. استراتژی استهلاک تغییر یافته نیز به معنای موضع‌یابی برند به‌عنوان برندی با ارزش برتر نسبت به رقباست.

از نظر آنگ و همکارانش (۲۰۰۰) شرکت‌ها می‌بایست در دوران بحران اقتصادی به سمت کالاهای اساسی با برندهای ارزان‌تر، کاهش هزینه و استفاده از تبلیغات اطلاعات‌محور به‌جای استفاده از تبلیغات عکس‌محور حرکت کنند. از این رو، پژوهش حاضر بر آمیخته بازاریابی شرکت‌ها و واکاوی تغییرات آنها در دوران رکود و بحران اقتصادی تمرکز کرده است. در جدول ۱ خلاصه‌ای از پیشنهادهای ارائه شده در پژوهش‌های پیشین، به تفکیک هر یک از آمیخته‌های بازاریابی درج شده است.

1. Moorman

2. <https://www.gartner.com/newsroom/id/1074615>

3. Roberts

4. Raggio, & Leone

5. Just good enough

6. Altered amortization

## جدول ۱. راهکارهای پیشنهادی پژوهش‌های مختلف برای بقا در دوران رکود اقتصادی به تفکیک انواع آمیخته بازاریابی

نوع آمیخته	پیشنهادها
ترفیح	<ul style="list-style-type: none"> <li>حضور مناسب و گزینشی در فعالیتهای تبلیغاتی و ترویجی برای تقویت برند و حفظ جایگاه بازار (روستا، ۱۳۹۰).</li> <li>گسترش روابط با مشتری؛ افزایش بودجه تبلیغات؛ ایجاد شهرت تجاری و خوش‌نامی در صنعت خود (حسینی، نکویی‌زاده و مخزنی مقدم، ۱۳۹۰).</li> <li>کاهش ندادن پی‌درپی بودجه بازاریابی؛ ارسال پیام‌های اطمینان‌بخش، همراه با هم‌دردی به مشتریان و القای این حس که از این وضعیت با هم عبور می‌کنیم؛ استفاده از فرصت‌های کاهش قیمت تبلیغات رسانه‌ای؛ کاهش فعالیتهای بازاریابی رقبا برای توسعه فعالیتهای تبلیغاتی؛ توسعه برنامه‌های وفاداری (براهویی و عیدانی، ۱۳۹۲).</li> <li>بازاریابی مؤثر و کارا؛ خدمات متنوع؛ یافتن موضع مناسب در بازار (کونولی، ۲۰۰۹).</li> <li>افزایش بودجه تبلیغات؛ بهبود روابط با مشتری (بریدسون، ۲۰۰۹).</li> <li>تقویت ارتباط با مشتریان فعلی (نیکل و همکاران، ۲۰۱۳).</li> </ul>
قیمت	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارائه ارزش‌های جدید و اضافه به مشتریان، به جای کاهش قیمت و کیفیت؛ مدیریت مخارج و جلوگیری از اتلاف‌ها (روستا، ۱۳۹۰).</li> <li>تأکید بر افزایش سهم بازار در خط‌مشی‌های قیمت‌گذاری با توجه به قدرت خرید مشتریان (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).</li> <li>ایجاد جنگ قیمتی (براهویی و عیدانی، ۱۳۹۲).</li> <li>قیمت‌گذاری ارزان؛ تعدیل نیرو؛ فروش غیرنقدی؛ بقا با هزینه کم (روث، ۲۰۰۹).</li> <li>کاهش مخارج (کونولی، ۲۰۰۹).</li> <li>فروش تجهیزات اضافه، به معنای کاهش موجودی انبار (بریدسون، ۲۰۰۹).</li> <li>مدیریت حساب مشتریان کلیدی؛ انعطاف‌پذیری مالی در برابر مشتریان (نیکل و همکاران، ۲۰۱۳).</li> </ul>
محصول	<ul style="list-style-type: none"> <li>محدود کردن تعداد محصولات جدید و تمرکز بر محصولات ساده و ارزان (روستا، ۱۳۹۰).</li> <li>توجه به نیازهای تغییر یافته مشتریان (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).</li> <li>کم کردن تنوع محصولات (براهویی و عیدانی، ۱۳۹۲).</li> <li>تعویق برنامه‌های توسعه (روث، ۲۰۰۹).</li> <li>خلق ارزش برای مشتری؛ توجه به نیازهای تغییر یافته مشتریان (کونولی، ۲۰۰۹).</li> <li>خرید آخرین مدل ماشین‌آلات با قیمت مناسب؛ استفاده از تکنولوژی‌های جدید (بریدسون، ۲۰۰۹).</li> </ul>
مکان	<ul style="list-style-type: none"> <li>خارج شدن از بازارهای ضعیف و بی‌نتیجه؛ دیده‌بانی بازار برای شناسایی درست و سریع فرصت‌ها، تهدیدها و واکنش سریع و صحیح به آنها (روستا، ۱۳۹۰).</li> <li>کاهش زمان تحویل خدمات؛ فروش شعب کم‌بازده (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).</li> <li>توجه به بازارهای جدید (روث، ۲۰۰۹).</li> <li>افزایش فعالیت و تعداد نمایندگی‌ها؛ بهبود سیستم توزیع (بریدسون، ۲۰۰۹).</li> </ul>

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد و استراتژی در دسته پژوهش‌های آمیخته (ابتدا کیفی، سپس کمی) قرار می‌گیرد. استراتژی پژوهش در مرحله کیفی، تحلیل تم و در مرحله کمی، پیمایش بوده است. برای گردآوری داده‌ها، برحسب مرحله کیفی یا کمی پژوهش، از دو ابزار استفاده شده است. ابتدا در اجرای مرحله کیفی، بعد از بررسی دانش موجود و استخراج اقدام‌ها و دسته‌بندی آنها، پروتکل مصاحبه آماده شد. در ادامه، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته‌ای انجام گرفت و از افراد درخواست شد که

1. Connoly
2. Bridson
3. Roth

نظر خود را درباره اقدام‌های استراتژیک مربوط به آمیخته‌های محصول، قیمت، ترفیع و توزیع (مکان) صنعت کالاهای تندمصرف در دوران رکود و بحران اقتصادی اعلام کنند. جدول ۲ مطابق با مدل پیاز پژوهش (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳) روش‌شناسی پژوهش حاضر را از ابعاد مختلف تشریح می‌کند.

جدول ۲. روش‌شناسی پژوهش بر اساس پیاز پژوهش

مرحله کمی	مرحله کیفی	ابعاد
پرسش‌نامه	مصاحبه - بررسی اسناد	شیوه گردآوری داده‌ها
مقطعی	مقطعی	افق پژوهش
توصیف	اکتشافی	اهداف پژوهش
کمی (پیمایش)	کیفی (تحلیل تم)	استراتژی پژوهش
قیاسی	استقرایی	رویکرد پژوهش
اثبات‌گرایی	تفسیری	فلسفه پژوهش
کاربردی	بنیادی	جهت‌گیری

جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی، مدیران عالی پنج شرکت فعال در صنعت کالاهای تند مصرف (مینو، بهنوش، قاسم ایران، پگاه و میهن) و پنج نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران و تربیت مدرس با تخصص بازاریابی و دارای سابقه همکاری و مشاوره با شرکت‌های فعال در صنعت مذکور است. روش نمونه‌گیری در این مرحله بر اساس ترکیبی از نمونه‌گیری گلوله برفی و نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند و عمدی بوده است.

جدول ۳. شرکت‌های همکاری‌کننده در مرحله کیفی (مصاحبه)

نام شرکت	حوزه فعالیت	سمت فرد مصاحبه شونده
مینو	مواد غذایی	معاون فروش و بازاریابی
بهنوش	نوشیدنی	عضو هیئت مدیره
پگاه تهران	لبنیات	عضو هیئت مدیره
میهن	لبنیات	معاون فروش و بازاریابی
قاسم ایران	شرکت پخش	مدیر عامل

تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم صورت گرفت. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان درون‌مایه‌های موجود در داده‌هاست. تحلیل تم باید روش اساسی تحلیل کیفی در نظر گرفته شود. نخستین روش تحلیل کیفی که باید پژوهشگران آن را بیاموزند و به کار برند، تحلیل تم است؛ زیرا این روش، مهارت‌های اصلی و لازم برای اجرای سایر روش‌های تحلیل کیفی را فراهم می‌آورد. فرایند تحلیل تم زمانی آغاز می‌شود که تحلیلگر، الگوهای معنایی و موضوعاتی را مدنظر قرار می‌دهد که جذابیت بالقوه دارند. این تحلیل شامل رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و نیز، تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله نخست آغاز می‌شود (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

از تحلیل مصاحبه‌ها، ۷۹ اقدام هنگام رکود و بحران اقتصادی به تفکیک چهار آمیخته بازاریابی (آمیخته قیمت ۱۳ اقدام، آمیخته مکان ۲۴ اقدام، آمیخته ترفیع ۲۴ اقدام و آمیخته محصول ۱۸ اقدام) به دست آمد و بر این اساس، پرسش‌نامه‌ای تهیه شد. در ادامه، به منظور افزایش اعتبار پژوهش در بخش کیفی، دو تکنیک به کار گرفته شد. تکنیک نخست، تکنیک وارسی عضو بود که بدین منظور پرسش‌نامه در اختیار دو نفر از مدیرانی قرار گرفت که با آنها مصاحبه صورت گرفته بود (مینو و میهن) و از آنها درباره روایی، یعنی هم تأیید اقدام‌های موجود و هم افزودن اقدام‌هایی که از قلم افتاده‌اند، نظرسنجی به عمل آمد. همچنین در ادامه، از تکنیک بازبینی خارجی استفاده شد. بدین منظور پرسش‌نامه در اختیار دو نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های مازندران و شهید بهشتی متخصص در حوزه بازاریابی قرار گرفت که با آنها مصاحبه نشده بود.

پرسش‌نامه یاد شده دو بخش را دربرمی‌گرفت. با توجه به اینکه واحد تحلیل این پژوهش سازمان است، بخش اول به سؤال‌هایی در رابطه با شرکت‌های در دست بررسی، شامل سال تأسیس شرکت، نوع شرکت (سهامی عام، سهامی خاص، با مسئولیت محدود)، حوزه فعالیت شرکت (مواد غذایی دریایی، لوازم آرایشی و بهداشتی، نوشیدنی‌ها، لبنیات، کیک، شیرینی و شکلات و سایر مواد غذایی)، تعداد کارکنان شرکت، میزان فروش در سال مالی گذشته (کمتر از ۱ میلیارد تومان، بین ۱ تا ۱۰ میلیارد تومان، بین ۱۰ تا ۲۰ میلیارد تومان، بین ۲۰ تا ۵۰ میلیارد تومان و بیش از ۵۰ میلیارد تومان) اختصاص یافت. بخش دوم پرسش‌نامه نیز، رفتار یا برخورد شرکت را با هر یک از ۷۹ اقدام شناسایی‌شده در مرحله کیفی، در قالب سه نوع برخورد اعم از کاهش (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم)، ثابت (بدون تغییر)، افزایش (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) نسبت به دوره قبل از رکود، می‌سنجید.

نتایج پایایی سؤال‌های پرسش‌نامه به تفکیک چهار آمیخته بازاریابی، در جدول ۴ موجود است. بزرگ‌تر بودن ضرایب پایایی عوامل از مقدار استاندارد ۰/۷، گویای قابلیت اطمینان اندازه‌های هر عامل و همبستگی درونی هر یک از اجزای آنهاست.

جدول ۴. ضرایب پایایی اقدام‌های هر یک از آمیخته‌های بازاریابی (اجزای پرسش‌نامه)

اقدام‌ها	ضریب پایایی (کرونباخ)
آمیخته محصول	۰/۸۲۷
آمیخته مکان	۰/۹۵۴
آمیخته قیمت	۰/۷۰۱
آمیخته ترفیع	۰/۹۴۸

در ادامه پژوهش، پرسش‌نامه نهایی شده در اختیار تعدادی از شرکت‌های فعال در صنعت کالاهای تندمصرف واقع در شهر تهران قرار گرفت. شیوه نمونه‌گیری در این مرحله، بر اساس شیوه در دسترس بوده است. مشخصات شرکت‌هایی که در مرحله کمی در این پژوهش شرکت کردند، در جدول ۵ آورده شده است.

## جدول ۵. مشخصات شرکت‌های مشارکت‌کننده در مرحله کمی پژوهش

نام شرکت	حوزه فعالیت	نام شرکت	حوزه فعالیت
مینو	مواد غذایی	قاسم ایران	شرکت پخش
ویتانا	مواد غذایی	صنایع غذایی مبارک	میگو و صنایع تبدیلی
بهنوش	نوشیدنی	تبرک	صنایع تبدیلی
پگاه خراسان رضوی	لبنیات	سیبون	صنایع تبدیلی
پگاه تهران	لبنیات	گلرنگ	مواد شوینده
پگاه فارس	لبنیات	یک‌ویک	صنایع تبدیلی
میمن	لبنیات	سن ایچ	نوشیدنی
دمباز	فراورده‌های خرمایی	شاهسوند	چای
مهیا پروتئین	پروتئین	پروتئین گستر سینا	پروتئین

در نهایت، داده‌های به‌دست آمده از پرسش‌نامه، به کمک تکنیک‌های آماری تحلیل فراوانی، آزمون فریدمن و آزمون تی استودنت تحلیل شدند.

## تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این بخش، نخست آمار توصیفی مربوط به نمونه آماری (شرکت‌های تولید کننده محصولات تند مصرف) در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. آمار توصیفی نمونه آماری

عمر سازمان	قدیمی (بیش از ۲۵ سال)	جدید (کمتر از ۲۵ سال)	نوع سهام	سهامی خاص	مسئولیت محدود	سهامی عام
فراوانی	۱۱	۷	فراوانی	۱۱	۳	۴
درصد	۶۱/۱٪	۲۸/۹٪	درصد	۶۱/۱٪	۱۶/۷٪	۲۲/۲٪
تعداد کارکنان	کمتر از ۵۰۰ نفر	۵۰۰ تا ۲۰۰۰ نفر	درآمد سالانه	بیش از ۵۰ میلیارد	۲۰ تا ۵۰ میلیارد	کمتر از ۲۰ میلیارد
فراوانی	۲	۵	فراوانی	۱۱	۲	۵
درصد	۱۱/۱٪	۲۷/۸٪	درصد	۶۱/۱٪	۱/۱٪	۲۷/۸٪

در ادامه، ابتدا نتایج گردآوری اقدام‌ها و استراتژی‌های بازاریابی شرکت‌های منتخب از مرحله کیفی، ارائه شده است. سپس به اولویت‌بندی هر یک از اقدام‌ها و استراتژی‌های مربوط به هر یک از چهار آمیخته بازاریابی پرداخته می‌شود. جدول ۷ اقدام‌ها و استراتژی‌های بازاریابی شرکت‌های در دست بررسی را به تفکیک نوع آمیخته‌های قیمت، مکان، ترفیع و محصول نشان می‌دهد.

## جدول ۷. اقدام‌ها و استراتژی‌های بازاریابی شرکت‌های بررسی شده به تفکیک نوع آمیخته

آمیخته	اقدام
قیمت	<p>هزینه‌های نیروی انسانی؛ هزینه‌های تأمین مواد اولیه؛ قیمت محصولات در مقایسه با قیمت محصولات رقیب؛ دوره بازپرداخت (تسویه) بدهی مشتریان؛ ارائه تخفیفات حجمی (به‌ازای خرید بیشتر، تخفیفات بیشتری ارائه می‌شود)؛ ارائه تخفیف‌ها؛ تنوع تخفیف‌ها؛ فروش نسبه؛ انعطاف قیمت محصولات با توجه به شیوه بازپرداخت مشتری (تسویه حساب نقدی تخفیف بیشتر، و...)؛ هزینه‌های بازاریابی؛ میزان اعتبار مالی/ریالی در نظر گرفته شده برای هر یک از مشتریان؛ چابکی در قیمت‌گذاری محصولات؛ هزینه حمل‌ونقل و انبارداری محصولات.</p>
مکان	<p>تحویل به‌موقع سفارش‌ها به مشتریان؛ حمل‌ونقل آسان و رایگان؛ توزیع برابر با نیاز بازار؛ دسترسی به شبکه توزیع مناسب؛ جورکردن کالا و میزان موجودی انبار؛ کارایی شبکه توزیع و پخش؛ مدیریت و نظارت بر کانال‌های توزیع؛ پوشش جغرافیایی مکان‌های مختلف (توسعه جغرافیایی کانال‌های توزیع)؛ نزدیکی مکان‌های عرضه محصول؛ استفاده از سیستم توزیع به‌عنوان یکی از ابزارهای تبلیغاتی؛ همکاری با توزیع‌کنندگان دیگر؛ استفاده از سیستم توزیع مویرگی؛ عرضه مستقیم محصولات؛ نظارت بر توزیع‌کنندگان؛ حاشیه سود اعضای کانال توزیع؛ همکاری با رقبا به‌منظور گسترش فعالیت‌های توزیعی؛ برون‌سپاری فعالیت‌های توزیعی؛ تعداد نیروهای فروش؛ آموزش به نیروی‌های فروش؛ تعداد کانال‌های توزیع؛ توسعه بازار؛ چابکی سیستم توزیع شرکت؛ بخش‌بندی بازار؛ بازارهای هدف.</p>
ترفیع	<p>تبلیغات مبتنی بر افزایش فروش شرکت؛ نوع و تعداد تبلیغات خیابانی؛ بازاریابی مستقیم (مراجعه ویزیتور به مشتریانی که از ما خرید نمی‌کنند)؛ فروش شخصی (به کارکنان و مشتریان اجازه داده شود که خارج از فرایند شرکت اجازه فروش داشته باشند)؛ پاداش‌های نقدی به نیروی‌های فروش؛ تبلیغات در مجله‌ها و روزنامه‌ها؛ شرکت در نمایشگاه‌ها و گردهمایی‌های مرتبط؛ بودجه ترفیع؛ بودجه تبلیغات؛ تبلیغات رادیو و تلویزیونی؛ تبلیغات نمونه‌ای (ارائه نمونه کوچکی از محصول به صورت مستقیم به مشتریان)؛ تخفیفات مقداری و حجمی؛ فعالیت‌های روابط عمومی؛ فعالیت‌های خدمات پس از فروش؛ فروش اعتباری؛ گارانتی محصولات؛ استفاده از کوپن (ارائه کوپن‌های تخفیف برای مشتریان)؛ مدت گارانتی محصولات؛ توسعه ارتباطات با ذی‌نفعان؛ چابکی در ارائه ترفیعات؛ حضور در شبکه‌های اجتماعی؛ توسعه تبلیغات مستقیم مانند کلامی و بازاریابی ویروسی؛ توجه خاص به طبقات گروه‌های مختلف مشتریان؛ امتیازهای اختصاص یافته به اعضای باشگاه مشتریان.</p>
محصول	<p>الگوبرداری از محصولات برتر رقبا؛ بودجه تحقیق و توسعه؛ توسعه نام تجاری و برند محصول؛ بهبود فناوری تولید؛ بهای تمام‌شده محصول؛ آموزش نیروی انسانی؛ کیفیت مواد اولیه لازم برای تولید محصولات؛ هزینه تأمین مواد اولیه لازم برای تولید محصولات؛ کیفیت محصول؛ حجم و وزن محصولات؛ تنوع محصولات؛ اندازه بسته‌بندی محصول؛ ارائه محصولات جدید مرتبط با محصولات فعلی؛ ارائه محصولات جدید نامرتبط با محصولات فعلی؛ چابکی در تولید محصولات؛ دوره زمانی عقد قراردادها (اعم از قراردادهای تأمین مواد اولیه و...)؛ پالایش سید محصولات (حذف محصولات ضعیف و نگهداری محصولات قوی)؛ دامنه پذیرش مرجوعی محصولات فروش رفته.</p>

با توجه به اینکه اقدام‌های مرتبط با استراتژی‌های بازاریابی و فروش در زمان بحران و رکود اقتصادی، در چهار

آمیخته بازاریابی دسته‌بندی شده‌اند، در ادامه، اقدام‌های هر آمیخته بازاریابی با استفاده از آزمون فریدمن رتبه‌بندی شده

است. در جدول ۸ سطح معناداری و کای‌دو آمیخته‌های بازاریابی در آزمون فریدمن نشان داده شده است.

جدول ۸. Chi-Square و سطح معناداری آزمون فریدمن

نوع آمیخته	قیمت	مکان	ترفیعات	محصول
Chi-Square	۲۷/۲۸۱	۳۸/۱۲۴	۵۸/۶۶۳	۴۴/۳۷۵
سطح معناداری	۰/۰۰۷	۰/۰۲۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

همان طور که در جدول ۸ نشان داده شده است، سطح معناداری برای تمام اجزای آمیخته بازاریابی، کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده است. در جدول ۹ رتبه‌بندی و میانگین رتبه‌های مربوط به اقدام‌های آمیخته قیمت درج شده است.

جدول ۹. رتبه‌بندی اقدام‌های آمیخته قیمت بر اساس آزمون فریدمن

رتبه	اقدام‌ها	میانگین رتبه‌ها
۱	ارائه تخفیف‌ها	۸/۶۹
۲	انعطاف قیمت محصولات با توجه به شیوه بازپرداخت مشتری (تسویه حساب نقدی تخفیف بیشتر، و ...)	۸/۴۲
۳	تنوع تخفیف‌ها	۸/۳۹
۴	هزینه‌های تأمین مواد اولیه	۷/۹۴
۵	هزینه‌های بازاریابی	۷/۷۵
۶	چابکی در قیمت‌گذاری محصولات	۷/۳۶
۷	دوره بازپرداخت (تسویه) بدهی مشتریان	۶/۸۶
۸	میزان اعتبار مالی/ریالی در نظر گرفته شده برای هر یک از مشتریان	۶/۶۱
۹	هزینه حمل‌ونقل و انبارداری محصولات	۶/۶۱
۱۰	ارائه تخفیفات حجمی (ارائه تخفیفات بیشتر به‌زای خرید بیشتر)	۶/۵۳
۱۱	فروش نسبه یا اعتباری	۶/۱۴
۱۲	هزینه‌های نیروی انسانی	۵/۷۲
۱۳	قیمت محصولات در مقایسه با قیمت محصولات رقیب	۳/۹۷

بیشترین مقدار میانگین رتبه بین شاخص‌های آمیخته قیمت، مربوط به گویه «ارائه تخفیف‌ها» با مقدار ۸/۶۹ است. انعطاف در نحوه بازپرداخت مشتریان نیز در رتبه دوم میانگین رتبه‌ها قرار گرفته است. رتبه سوم در این آزمون، به تنوع تخفیف‌ها اختصاص یافته است. تنوع تخفیف‌ها، به ارائه تخفیف‌های حجمی، قیمتی، شرطی و... اشاره دارد. میانگین رتبه «قیمت محصولات در مقایسه با رقبا» ۳/۹۷ و در رتبه آخر این آزمون قرار دارد، به بیان دیگر، هنگام بحران اقتصادی، قیمت محصولات در مقایسه با رقبا افزایش پیدا نمی‌کند. شایان ذکر است که افزایش قیمت‌ها در زمان بحران اقتصادی، فقط از تورم زمان بحران و رکود اقتصادی نشئت می‌گیرد.

در جدول ۱۰ یافته‌های آزمون فریدمن در خصوص عناصر آمیخته مکان درج شده است.

جدول ۱۰. رتبه‌بندی اقدام‌های آمیخته مکان بر اساس آزمون فریدمن

رتبه	اقدام‌ها	میانگین رتبه‌ها
۱	مدیریت و نظارت بر کانال‌های توزیع	۱۶/۹۲
۲	نظارت بر توزیع کنندگان	۱۵/۹۲
۳	استفاده از سیستم توزیع مویرگی	۱۵/۸۶
۴	کارایی شبکه توزیع و پخش	۱۴/۷۵
۵	آموزش به نیروی‌های فروش	۱۴/۷۲
۶	پوشش جغرافیایی مکان‌های مختلف (توسعه جغرافیایی کانال‌های توزیع)	۱۳/۶۴
۷	استفاده از سیستم توزیع به‌عنوان یکی از ابزارهای تبلیغاتی	۱۳/۳۳
۸	عرضه مستقیم محصولات	۱۲/۸۹
۹	تحويل به موقع سفارش‌ها به مشتریان	۱۲/۷۵
۱۰	تعداد نیروهای فروش	۱۲/۳۱
۱۱	جورکردن کالا و میزان موجودی انبار	۱۲/۲۲
۱۲	نزدیکی مکان‌های عرضه محصول	۱۲/۲۲
۱۳	توسعه بازار	۱۲/۱۴
۱۴	بخش‌بندی بازار	۱۲/۱۴
۱۵	دسترسی به شبکه توزیع مناسب	۱۲/۰۶
۱۶	چابکی سیستم توزیع شرکت	۱۱/۸۹
۱۷	بازارهای هدف	۱۱/۳۹
۱۸	حمل‌ونقل آسان و رایگان	۱۱/۰۰
۱۹	همکاری با توزیع کنندگان دیگر	۱۰/۹۷
۲۰	تعداد کانال‌های توزیع	۱۰/۸۹
۲۱	برون‌سپاری فعالیت‌های توزیعی	۱۰/۷۲
۲۲	همکاری با رقبا جهت گسترش فعالیت‌های توزیعی	۱۰/۰۳
۲۳	حاشیه سود اعضای کانال توزیع	۹/۹۷
۲۴	توزیع برابر با نیاز بازار	۹/۲۸

همان‌طور که در جدول بالا نشان داده شده است، «مدیریت و نظارت بر کانال‌های توزیع» بیشترین میانگین رتبه را با مقدار ۱۶/۹۲ به‌دست آورده است. «نظارت بر توزیع کنندگان» در رتبه دوم، «استفاده از توزیع مویرگی» با میانگین ۱۵/۸۶ در رتبه سوم و «حاشیه سود اعضای کانال توزیع» و «توزیع برابر با نیاز بازار» در رتبه‌های آخر اقدام‌ها قرار دارند. جدول ۱۱ نتایج آزمون فریدمن اقدام‌ها را در آمیخته ترفیع نشان می‌دهد.



## جدول ۱۱. رتبه‌بندی اقدام‌های آمیخته ترفیح بر اساس آزمون فریدمن

رتبه	اقدام‌ها	میانگین رتبه‌ها
۱	حضور در شبکه‌های اجتماعی	۱۶/۱۷
۲	تخفیفات مقداری و حجمی	۱۶/۱۴
۳	توجه خاص به طبقات گروه‌های مختلف مشتریان	۱۶/۰۸
۴	امتیازهای اختصاص یافته به اعضای باشگاه مشتریان	۱۵/۲۵
۵	فروش اعتباری	۱۴/۹۴
۶	بودجه ترفیح	۱۴/۱۹
۷	توسعه تبلیغات مستقیم مانند کلامی و بازاریابی ویروسی	۱۴/۰۶
۸	پاداش‌های نقدی به نیروی‌های فروش	۱۳/۵۶
۹	تبلیغات نمونه‌ای (ارائه نمونه کوچکی از محصول به صورت مستقیم به مشتریان)	۱۳/۵۰
۱۰	توسعه ارتباطات با ذی‌نفعان	۱۳/۱۹
۱۱	چابکی در ارائه ترفیحات	۱۳/۱۷
۱۲	بازاریابی مستقیم (مراجعه فروشنده به مشتریانی که از ما خرید نمی‌کنند)	۱۳/۰۸
۱۳	فعالیت‌های خدمات پس از فروش	۱۲/۵۶
۱۴	بودجه تبلیغات	۱۲/۲۲
۱۵	فعالیت‌های روابط عمومی	۱۱/۸۱
۱۶	گارانتی محصولات	۱۱/۳۶
۱۷	تبلیغات مبتنی بر افزایش فروش شرکت	۱۱/۱۹
۱۸	مدت گارانتی محصولات	۱۱/۱۱
۱۹	شرکت در نمایشگاه‌ها و گردهمایی‌های مرتبط	۱۱/۰۰
۲۰	نوع و تعداد تبلیغات خیابانی	۱۰/۸۶
۲۱	استفاده از کوپن (ارائه کوپن‌های تخفیف برای مشتریان)	۱۰/۲۵
۲۲	فروش شخصی (به کارکنان و مشتریان اجازه داده شود که خارج از فرایند شرکت اجازه فروش داشته باشند)	۹/۸۶
۲۳	تبلیغات در مجله‌ها و روزنامه‌ها	۷/۸۳
۲۴	تبلیغات رادیو و تلویزیونی	۶/۶۱

با توجه به یافته‌های جدول ۱۱ «تبلیغات در شبکه‌های مجازی» با مقدار ۱۶/۱۷ بیشترین میانگین رتبه را دارد. دومین میانگین رتبه مربوط به اقدام «تخفیفات حجمی» است. سومین اقدامی که بیشترین میانگین رتبه را به دست آورده «توجه خاص به طبقات گروه‌های مختلف مشتریان» است با مقدار میانگین ۱۶/۰۸ است. در این میان، «تبلیغات رادیو و تلویزیونی» کمترین رتبه را کسب کرده است.

در جدول ۱۲، نتایج مربوط به آزمون فریدمن در خصوص آمیخته محصول نشان داده شده است.

جدول ۱۲. رتبه‌بندی اقدام‌های آمیخته محصول بر اساس آزمون فریدمن

رتبه	اقدام‌ها	میانگین رتبه‌ها
۱	هزینه تأمین مواد اولیه لازم برای تولید محصولات	۱۲/۶
۲	بهبود فناوری تولید	۱۱/۹
۳	پالایش سبد محصولات (حذف محصولات ضعیف و نگهداری محصولات قوی)	۱۱/۶
۴	توسعه نام تجاری و برند محصول	۱۱/۵
۵	دامنه پذیرش مرجوعی محصولات فروش رفته	۱۱/۱
۶	آموزش نیروی انسانی	۱۰/۷
۷	کیفیت محصول	۱۰/۱
۸	الگوبرداری از محصولات برتر رقبا	۱۰/۰۰
۹	بهای تمام‌شده محصول	۹/۷۲
۱۰	چابکی در تولید محصولات	۹/۲۸
۱۱	کیفیت مواد اولیه مورد نیاز تولید محصولات	۸/۸۱
۱۲	بودجه تحقیق و توسعه	۸/۵۸
۱۳	تنوع محصولات	۸/۵
۱۴	دوره زمانی عقد قراردادهای (اعم از قراردادهای تأمین مواد اولیه و...)	۸/۵
۱۵	ارائه محصولات جدید مرتبط با محصولات فعلی	۸/۳۶
۱۶	ارائه محصولات جدید نامرتبط با محصولات فعلی	۷/۱۴
۱۷	اندازه بسته‌بندی محصول	۶/۹۲
۱۸	حجم و وزن محصولات	۵/۶۷

بیشترین میزان میانگین رتبه مربوط به «هزینه تأمین مواد اولیه لازم برای محصولات» با مقدار ۱۲/۶۰ است. رتبه دوم به «بهبود فناوری تولید» و رتبه سوم به پالایش سبد محصولات (حذف محصولات ضعیف و نگهداری محصولات قوی) اختصاص یافته است. رتبه‌های آخر اقدام‌های مربوط به آمیخته ترفیع، به ترتیب اندازه بسته‌بندی محصول و حجم و وزن محصولات است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌ها نشان داد که شرکت‌های فعال در حوزه محصولات تندمصرفی که برای این پژوهش انتخاب شدند، در دوران رکود و بحران اقتصادی، تغییرات متعددی را در عناصر آمیخته بازاریابی و فروش خود انجام می‌دهند که در ادامه، بر اساس سؤال‌های پژوهش این اقدام‌ها تشریح می‌شوند.

در سؤال فرعی اول پژوهش این موضوع مطرح شد که در دوران رکود اقتصادی، استراتژی‌های آمیخته قیمت مناسب، به ترتیب اولویت کدام‌اند؟ نتایج تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که در بین اقدام‌ها و استراتژی‌های آمیخته قیمت، دو استراتژی «تنوع تخفیف‌ها» و «ارائه تخفیف‌ها» رتبه بالاتری را کسب کردند. به بیان دیگر، شرکت‌های بررسی شده در این پژوهش، هنگام رکود در استراتژی «تنوع تخفیف‌ها و ارائه تخفیف‌ها» بیشترین تغییر و در استراتژی «قیمت محصولات در مقایسه با قیمت محصولات رقیب» کمترین تغییر را ایجاد کرده‌اند.

در سؤال دوم فرعی مطرح شد که در دوران رکود اقتصادی، استراتژی‌های آمیخته مکان مناسب به ترتیب اولویت کدام‌اند؟ در آمیخته مکان، بیشترین رتبه به «مدیریت و نظارت بر کانال‌های توزیع» و کمترین رتبه به «حاشیه سود اعضای کانال توزیع» اختصاص یافت.

در سؤال فرعی سوم مطرح شد که در دوران رکود اقتصادی، استراتژی‌های آمیخته ترفیع مناسب به ترتیب اولویت کدام‌اند؟ تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که در آمیخته ترفیع، بیشترین اقدام انجام شده «حضور در شبکه‌های اجتماعی» و کمترین اقدام «تبلیغات رادیو و تلویزیونی» بوده که ثابت مانده است.

در نهایت، سؤال فرعی چهارم پژوهش در رابطه با آمیخته محصول بود. در آمیخته محصول بیشترین رتبه به استراتژی «قیمت مواد اولیه لازم برای تولید محصولات» و کمترین رتبه به استراتژی «حجم و وزن محصولات» تعلق گرفت. با توجه به توضیحات بالا، بیشترین میزان تغییر در بین تمام اقدام‌ها مربوط به «تنوع تخفیف‌ها» از اقدام‌های آمیخته قیمت و کمترین آن «تبلیغات رادیو و تلویزیونی» بوده است.

بر اساس یافته‌های پژوهش، افزایش، کاهش یا ثابت هر اقدام استراتژیک به تفکیک هر چهار آمیخته بازاریابی در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۱۳. اقدام‌های اجرا شده در شرکت‌ها در زمان بحران و رکود اقتصادی

اقدام	واکنش شرکت‌ها
<b>آمیخته قیمت</b>	
هزینه‌های نیروی انسانی	افزایش
هزینه‌های تأمین مواد اولیه	افزایش
قیمت محصولات در مقایسه با قیمت محصولات رقیب	افزایش - ثبات*
دوره بازپرداخت (تسویه) بدهی مشتریان	افزایش
ارائه تخفیفات حجمی (ارائه تخفیفات بیشتر به‌زای خرید بیشتر)	افزایش
ارائه تخفیف‌ها	افزایش
تنوع تخفیف‌ها	افزایش
فروش نسبه	افزایش
انعطاف قیمت محصولات با توجه به شیوه بازپرداخت مشتری (تسویه حساب نقدی تخفیف بیشتر، ...)	افزایش
هزینه‌های بازاریابی	افزایش
میزان اعتبار مالی/ریالی در نظر گرفته‌شده برای هر یک از مشتریان	افزایش
چابکی در قیمت‌گذاری محصولات	افزایش
هزینه حمل‌ونقل و انبارداری محصولات	افزایش
<b>مکان</b>	
تحویل به‌موقع سفارش‌ها به مشتریان	افزایش
حمل‌ونقل آسان و رایگان	افزایش - ثبات*
توزیع برابر با نیاز بازار	افزایش

## ادامه جدول ۱۳

واکنش شرکت‌ها	اقدام
افزایش	دسترسی به شبکه توزیع مناسب
افزایش - کاهش*	جورکردن کالا و میزان موجودی انبار
افزایش	کارایی شبکه توزیع و پخش
افزایش	مدیریت و نظارت بر کانال‌های توزیع
افزایش	پوشش جغرافیایی مکان‌های مختلف (توسعه جغرافیایی کانال‌های توزیع)
افزایش	نزدیکی مکان‌های عرضه محصول
افزایش	استفاده از سیستم توزیع به‌عنوان یکی از ابزارهای تبلیغاتی
افزایش - ثبات*	همکاری با توزیع‌کنندگان دیگر
افزایش	استفاده از سیستم توزیع مویرگی
افزایش	عرضه مستقیم محصولات
افزایش	نظارت بر توزیع‌کنندگان
افزایش - کاهش*	حاشیه سود اعضای کانال توزیع
افزایش - ثبات*	همکاری با رقبا برای گسترش فعالیت‌های توزیعی
ثابت (کاهش - افزایش)*	برون‌سپاری فعالیت‌های توزیعی
افزایش	تعداد نیروهای فروش
افزایش	آموزش به نیروی‌های فروش
افزایش	تعداد کانال‌های توزیع
افزایش	توسعه بازار
افزایش	چابکی سیستم توزیع شرکت
افزایش	بخش‌بندی بازار
افزایش	بازارهای هدف
<b>ترفیح</b>	
افزایش	تبلیغات مبتنی بر افزایش فروش شرکت
افزایش	نوع و تعداد تبلیغات خیابانی
افزایش	بازاریابی مستقیم (مراجعه فروشنده به مشتریانی که از ما خرید نمی‌کنند)
افزایش	فروش شخصی (به کارکنان و مشتریان اجازه داده شود که خارج از فرایند شرکت اجازه فروش داشته باشند)
افزایش	پاداش‌های نقدی به نیروی‌های فروش
افزایش - ثبات*	تبلیغات در مجله‌ها و روزنامه‌ها
افزایش	شرکت در نمایشگاه‌ها و گردهمایی‌های مرتبط
افزایش	بودجه ترفیح
افزایش	بودجه تبلیغات
ثابت (کاهش - افزایش)*	تبلیغات رادیو و تلویزیونی
افزایش	تبلیغات نمونه‌ای (ارائه نمونه کوچکی از محصول به صورت مستقیم به مشتریان)
افزایش	تخفیفات مقداری و حجمی

## ادامه جدول ۱۳

واکنش شرکتها	اقدام
افزایش	فعالیت‌های روابط عمومی
افزایش	فعالیت‌های خدمات پس از فروش
افزایش	فروش اعتباری
افزایش - ثبات*	گارانتی محصولات
افزایش	استفاده از کوپن (ارائه کوپن‌های تخفیف برای مشتریان)
افزایش	مدت گارانتی محصولات
افزایش	توسعه ارتباطات با ذی‌نفعان
افزایش	چابکی در ارائه ترفیعات
افزایش	حضور در شبکه‌های اجتماعی
افزایش	توسعه تبلیغات مستقیم مانند کلامی و بازاریابی ویروسی
افزایش	توجه خاص به طبقات گروه‌های مختلف مشتریان
افزایش	امتیازهای اختصاص یافته به اعضای باشگاه مشتریان
	<b>محصول</b>
افزایش	الگو برداری از محصولات برتر رقبا
افزایش (کاهش - ثبات)*	بودجه تحقیق و توسعه
افزایش	توسعه نام تجاری و برند محصول
افزایش	بهبود فناوری تولید
افزایش	بهای تمام شده محصول
افزایش	آموزش نیروی انسانی
افزایش - ثبات*	کیفیت مواد اولیه لازم برای تولید محصولات
افزایش	هزینه تأمین مواد اولیه لازم برای تولید محصولات
افزایش - ثبات*	کیفیت محصول
ثبات - کاهش*	حجم و وزن محصولات
افزایش - ثبات*	تنوع محصولات
ثبات	اندازه بسته‌بندی محصول
ثابت (کاهش - افزایش)*	ارائه محصولات جدید مرتبط با محصولات فعلی
ثابت (کاهش - افزایش)*	ارائه محصولات جدید نامرتبط با محصولات فعلی
افزایش - ثبات*	چابکی در تولید محصولات
ثابت (کاهش - افزایش)*	دوره زمانی عقد قراردادهای (اعم از قراردادهای تأمین مواد اولیه و...)
افزایش	پالایش سبد محصولات (حذف محصولات ضعیف و نگهداری محصولات قوی)
افزایش	دامنه پذیرش مرجوعی محصولات فروش رفته

\* عدم وجود وحدت رویه در بین شرکت‌های مورد مطالعه

در تمامی شرکت‌های تولیدی، اغلب تغییرات یا عکس‌العمل‌ها مشابه بودند و می‌توان آنها را استراتژی عمومی صنعت کالاهای تندمصرف در نظر گرفت. اما در برخی از اقدام‌ها نیز، نوع برخورد یا واکنش اعم از افزایش، کاهش یا ثبات یکسان نبود که می‌توان در زمان بحران و رکود اقتصادی برای آنها کمی انعطاف قائل شد. در ادامه، درباره نتایج کسب‌شده، به تفکیک هر یک از چهار آمیخته بازاریابی یا چهار سؤال فرعی پژوهش بحث می‌شود.

از بین سه رتبه اول اقدام‌های آمیخته قیمت، دو اقدام به تخفیف‌ها مربوط بود که این مسئله، اهمیت تخفیف‌ها را در زمان بحران و رکود اقتصادی نشان می‌دهد. بیگلو و چان (۲۰۰۸) و حسینی و همکاران (۱۳۹۰) بیان کردند که در زمان بحران اقتصادی، شرکت‌ها باید بیشتر روی شهرت نام تجاری و خوش‌نامی محصولات خود فعالیت کنند که در این خصوص، ارائه انواع تخفیف‌ها، انعطاف در پرداخت و تبلیغات در فضای مجازی به شرکت‌ها کمک می‌کند. کوکسال و اوزگل (۲۰۰۷) نیز در پژوهش خود بیان کردند که تقاضای مصرف‌کنندگان در زمان بحران و رکود اقتصادی کاهش می‌یابد. همان‌طور که در این پژوهش مشخص شد، شرکت‌ها با ارائه تخفیف، کاهش تقاضای محصولات خود را جبران می‌کنند. در زمان بحران و رکود اقتصادی، هزینه‌های نیروی انسانی و هزینه‌های تأمین مواد اولیه افزایش می‌یابد که البته این افزایش از تورم بسیار زیاد زمان بحران و رکود اقتصادی نشئت می‌گیرد. هم‌راستا با این نتیجه، زهیر و ساوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) و پیرس و مایکل (۲۰۰۶) نشان دادند که در زمان بحران و رکود اقتصادی، منابع در دسترس شرکت‌ها به شدت کاهش می‌یابد؛ زیرا افزایش قیمت مواد اولیه، به دلیل کاهش منابع و شرکت‌های عرضه‌کننده مواد اولیه است. شایان ذکر است که هدف پژوهش، اقدام‌ها و استراتژی‌های فعال شرکت‌ها در زمان بحران و رکود اقتصادی بود، در حالی که این دو اقدام، استراتژی انفعالی محسوب می‌شوند. به عبارتی، افزایش قیمت مواد اولیه و هزینه‌های نیروی انسانی، از تورم نشئت می‌گیرد و وجود تورم باعث می‌شود که این اقدام‌ها در رأس اقدام‌های آمیخته قیمت قرار گیرند. در واقع، شرکت‌ها در زمان رکود، این اقدام‌ها را خودخواسته یا فعالانه انجام نمی‌دهند. براهویی و عیدانی (۱۳۹۲) و حسینی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش‌های خود نشان دادند که در زمان بحران و رکود اقتصادی، جنگ قیمتی به وجود می‌آید و به همین دلیل، آنها بر افزایش سهم بازار در سیاست‌های قیمت‌گذاری با توجه به قدرت خرید مشتریان تأکید کرده‌اند که در این پژوهش نیز بسیاری از اقدام‌ها هم‌راستا با این نتیجه بوده است.

همان‌طور که مشاهده شد، تمامی اقدام‌های برتر مربوط به آمیخته مکان در زمان رکود اقتصادی، با افزایش نظارت بر توزیع مرتبط است. با توجه به اینکه مقدار زیادی از حاشیه سود شرکت‌ها در زنجیره ارزش تمامی کالاهای تندمصرف، در بخش توزیع کالاها قرار دارد، وجود این سه اقدام در رأس اقدام‌های مرتبط با توزیع توجیه‌پذیر است. دو اقدام توزیع برابر با نیاز بازار و حاشیه سود اعضای کانال توزیع، در رتبه‌های آخر قرار گرفته‌اند. با توجه به این توضیح، شرکت‌های تولیدی کالاهای تندمصرف، در زمان بحران و رکود اقتصادی، حاضر نیستند حاشیه سود اعضای کانال توزیع را افزایش دهند. هم‌راستا با این نتایج، سرینیواسان و لیلین (۲۰۰۹) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که در شرایط بحران و رکود اقتصادی، توان مالی شرکت‌ها به شدت تهدید می‌شود که با توجه به یافته‌های متعدد در این پژوهش، کاهش هزینه‌ها، نظارت بر کانال‌های توزیع و... از تهدید وضعیت مالی شرکت‌ها در زمان بحران و رکود اقتصادی نشئت

می‌گیرد. هامریش و سیلک (۱۹۷۹) و روستا (۱۳۹۰) بیان کردند که شرکت‌ها در زمان بحران و رکود اقتصادی باید بخش‌های رو به رشد بازار را شناسایی کنند. به بیان دیگر، شرکت‌ها باید در زمان بحران و رکود اقتصادی از بازارهای ضعیف و بی‌نتیجه خارج شوند و بر بخش‌های رو به رشد بازار تمرکز کنند. نتایج این پژوهش نیز نشان داد در آمیخته مکان، سه اقدام توسعه بازار، بخش‌بندی بازار و توسعه بازارهای هدف نسبت به قبل از بحران و رکود اقتصادی افزایش پیدا می‌کند. روستا (۱۳۹۰) و حسینی و همکاران (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود توصیه می‌کنند که در شعب کم‌بازده باید فروش، روند و مخارج به‌شدت کنترل شود و از اتلاف‌ها جلوگیری به عمل آید. در این پژوهش نیز مدیریت و نظارت بر کانال‌های توزیع، حکایت از انطباق نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های این پژوهشگران دارد.

در رابطه با آمیخته ترفیع، تبلیغات در شبکه‌های مجازی، رتبه اول را به‌دست آورد. در پژوهش‌های صورت‌گرفته پیشین (روستا، ۱۳۹۰؛ براهویی و عیدانی، ۱۳۹۲؛ مورمان، ۲۰۱۱ و رولینز و همکاران، ۲۰۱۴) نیز ضمن تأیید این نتیجه، اشاره شده است که در زمان بحران و رکود اقتصادی، نباید میزان هزینه تبلیغات را کاهش داد و با توجه به اینکه برای شرکت‌ها تبلیغ در فضاهای مجازی مناسب و کم‌هزینه است، قرار گرفتن این اقدام در رأس اقدام‌های مرتبط با ترفیعات، منطقی به نظر می‌رسد. در پژوهش ماتسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نیز بیان شده است که در زمان بحران و رکود اقتصادی، باید بازاریابی اینترنتی و تجارت موبایلی افزایش یابد و منابع بازاریابی سنتی به بازاریابی الکترونیک منتقل شود که هم‌راستا با نتایج این پژوهش است. دومین رتبه در اقدام‌های آمیخته ترفیع، مربوط به تخفیفات حجمی است که در آمیخته قیمت نیز تخفیفات در رأس اقدام‌ها قرار گرفت. با توجه به اینکه در زمان بحران اقتصادی، قدرت خرید مردم بسیار کاهش می‌یابد، راهکار ارائه انواع تخفیفات، قدرت خرید مردم را افزایش می‌دهد. در زمان بحران و رکود اقتصادی، تبلیغات در مجله‌ها و روزنامه‌ها و رادیو و تلویزیون، کمترین افزایش را داشته است که دلیل آن افزایش نرخ تبلیغات در این دوره است. از آنجا که در زمان بحران و رکود اقتصادی، شرکت‌ها نمی‌خواهند از تبلیغات دور شوند و همچنین، در عصر حاضر مخاطبان فضاهای مجازی بیشتر شده‌اند، شرکت‌ها از تبلیغات روزنامه‌ای و رادیو و تلویزیونی فاصله گرفته و به فضاهای مجازی روی آورده‌اند و با هزینه کمتر، تعداد مخاطبان و مشتریان بیشتری را آگاه و جذب می‌کنند.

در حوزه اقدام‌های آمیخته محصول، به ترتیب اقدام‌های «هزینه تأمین مواد اولیه لازم برای محصولات»، «بهبود فناوری تولید» و «پالایش سبد محصولات (حذف محصولات ضعیف و نگهداری محصولات قوی)»، میانگین رتبه بیشتر و اقدام‌های «بسته‌بندی محصول» و «حجم و وزن محصولات» میانگین رتبه کمتری را کسب کردند. همان‌طور که قبلاً توضیح داده شد، کاهش قدرت خرید مردم، شرکت‌ها را وادار می‌کند که گاهی از اندازه، حجم و وزن بسته‌بندی محصولات خود و در نتیجه قیمت محصولات بکاهند و از این طریق، قدرت خرید مشتریان و دفعات خرید آنها را افزایش دهند. هم‌راستا با نتایج پژوهش حاضر، کاتلر و کاسلیونه (۲۰۰۹)، روستا (۱۳۹۰) و براهویی و عیدانی (۱۳۹۲) در پژوهش‌های خود بیان کردند که در زمان بحران و رکود اقتصادی، باید توسعه محصولات جدید به تعویق بیفتد. به بیان دیگر، شرکت‌ها باید گوناگونی محصولات و تعداد محصولات جدید را کمتر کرده و بر محصولات ساده‌تر تمرکز کنند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند.

در انتها، بر اساس نتایج به دست آمده، پیشنهادهایی ارائه شده است:

یکی از استراتژی‌های کارآمد در دوران رکود که به تقویت برند شرکت و ارتقای درآمدهای فروش متقاطع منجر می‌شود، موضع‌یابی به‌عنوان گروه تولیدی جامع ارائه‌دهنده کلیه محصولات به افراد است. بسیاری از افراد می‌خواهند فقط با یک شرکت طرف باشند و چنانچه یک شرکت تولیدی قادر باشد کلیه محصولات حوزه فعالیت خود را به بهترین وجه تولید کند و قیمت و تخفیفات مناسبی در بحران و رکود اقتصادی در نظر بگیرد، می‌تواند فرصت بسیار خوبی برای هم‌افزایی و رشد درآمدها فراهم کند. در حال حاضر مشتریان بسیاری هستند که فقط از تولیدات یک شرکت استفاده می‌کنند و به دلیل اطلاع‌رسانی نکردن به موقع شرکت‌ها، آنها سایر محصولات مورد نیاز را از برندهای دیگر تهیه می‌کنند. در این خصوص، ایجاد کمپین‌های وسیع تبلیغاتی با هدف معرفی شرکت به‌عنوان تأمین‌کننده نیازهای متنوع مشتریان در حوزه خاص فعالیت شرکت و ارائه ترفیع مناسب برای ترغیب مشتریان، راهکار مناسبی به نظر می‌رسد.

چنانچه شرکت‌ها بتوانند تصویری از خود در ذهن مشتریان پدید آورند با این مفهوم که «در دوران بحران و رکود اقتصادی، در کنار شما هستیم و تلاش می‌کنیم در این دوران سخت، به شما کمک کنیم»، بی‌شک منافع ارزنده‌ای در بلندمدت کسب خواهند کرد. یکی از این منافع، وفادارسازی مشتریان است. شرکت‌ها باید کاری کنند که در وضعیت دشوار رکود، مشتری تولیدکننده را در کنار خود ببیند. بدین منظور ارسال پیام‌های اطمینان‌بخش، همراه با همدردی برای مشتریان و القای این حس که «از این وضعیت همراه با هم عبور می‌کنیم» (همان طور که توسط براهویی و عیدانی (۱۳۹۲) نیز گفته شد)، اقدام مؤثری خواهد بود. همچنین تأکید بر رعایت الزامات قانونی و توجه به منافع عمومی مردم و مسئولیت‌های اجتماعی، برای ایجاد چنین موضعی در ذهن مشتریان، تأثیرگذار است.

پیش‌تر گفته شد که مشتریان وفادار فعلی، بهترین منبع برای حفظ درآمد شرکت‌ها و حتی رشد آنها در دوران رکود هستند؛ بنابراین هر چه شرکت‌های تولیدی در حوزه کالاهای تندمصرف، بتوانند سیستم‌های ارتباط با مشتریان خود را تقویت کرده و برای مشتریان پیشنهادهای هوشمندانه ارسال کنند، شانس موفقیتشان در دوره رکود بیشتر خواهد شد. پیشنهاد دیگر، هوشمندسازی تبلیغات است. با توجه به این گفته که شرکت‌ها نباید بودجه تبلیغات خود را در زمان بحران کاهش دهند، لزوم توجه به افزایش اثربخشی تبلیغات در این دوران بیشتر می‌شود. در حقیقت، استراتژی‌های مناسب تبلیغاتی در دوران بحران باید بر گروه‌های خاص مشتریان، حضور در نمایشگاه‌ها و رویدادهای مرتبط و پررونق و حرکت از کانال‌های انبوه به سمت کانال‌های مستقیم و مجازی و مکان‌هایی با حضور مشتریان بیشتر، متمرکز شود.

استفاده از تکنیک‌های نوین تبلیغاتی، راهکار بسیار مناسبی است که مدیران باید به آن توجه ویژه‌ای کنند. نیکل و رولینز (۲۰۱۳) تکنیک‌های جدید بازاریابی، نظیر رسانه‌های اجتماعی و جمع‌سپاری را از جمله استراتژی‌های کارآمد شرکت‌ها در دوران رکود می‌دانند و بر استفاده از آنها تأکید می‌کنند. با توجه به کاهش اعتماد مردم به کسب‌وکارها و تبلیغات تجاری در زمان بحران و اهمیت کاهش هزینه‌ها و افزایش اثربخشی تبلیغات، استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای انتقال دیدگاه شرکت‌ها توسط خود مشتریان، به جلب اعتماد آنان منجر می‌شود. همچنین استفاده از تکنیک‌های نوین اینترنتی، امکان دریافت بازخورد مستقیم از مخاطبان و اصلاح تبلیغ‌ها و پیام‌ها، از اتلاف هزینه‌ها جلوگیری می‌کند. با توجه به اینکه در دوران رکود، به‌طور عمومی میزان پافشاری مشتریان به یک برند کاهش می‌یابد، تولیدکنندگان



کالاهای تدمصرف می‌توانند با توسعه تبلیغات و ارسال پیشنهاد برای مشتریان رقبا که در دوران رکود مشتریان شناور محسوب می‌شوند، به جذب آنها اقدام کنند (کوکسال و اوزگل، ۲۰۰۷). همچنین، از آنجا که در دوران رکود به‌طور عمومی هزینه تبلیغات رسانه‌ای کاهش می‌یابد، شرکت‌ها می‌توانند از این فرصت برای گسترش فعالیت‌های تبلیغاتی خود بهره ببرند (براهویی و عیدانی، ۱۳۹۲).

با توجه به کاهش قدرت خرید مشتریان، شرکت‌ها می‌توانند با کاهش هزینه‌های مشتری، آنها را به خرید ترغیب کنند. به‌طور مثال، برای آن دسته از مشتریانی که تا قبل از بحران اقتصادی به‌صورت اعتباری خرید می‌کردند و از یک‌سری تخفیف‌ها محروم می‌مانند، در زمان بحران اقتصادی تخفیف‌های متنوعی در نظر بگیرند.

### محدودیت‌های پژوهش

با توجه به اینکه داده‌های این پژوهش چه در مرحله کیفی و چه در مرحله کمی از مدیران عالی شرکت‌های فعال در صنعت کالاهای تند مصرف گردآوری شده است، در تعمیم نتایج این پژوهش به سایر صنایع، باید احتیاط کرد. همچنین با توجه به اینکه شیوه نمونه‌گیری این پژوهش از نوع در دسترس بود، در تعمیم نتایج این پژوهش به تمام شرکت‌های فعال در این صنعت نیز باید احتیاط کرد.

### پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی

- با توجه به یافته‌ها و همچنین محدودیت‌های پژوهش، موضوعات زیر برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود:
- با توجه به ذهنی بودن مبنای سنجش اجرای استراتژی‌ها بر اساس نظر مدیران عالی در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی از داده‌های کمی و روش‌هایی همچون تحلیل همبستگی، معادلات ساختاری و... برای تبیین عینی و کمی مسئله پژوهش استفاده شود.
  - با توجه به تفاوت بسیار زیاد تأثیر رکود بر صنایع مختلف، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های دیگری برای تبیین آثار رکود بر صنایع دیگر اجرا شده و استراتژی‌های بازاریابی این صنایع در دوران رکود بررسی شود.
  - این پژوهش بر استراتژی‌های بازاریابی شرکت‌های فعال در صنعت کالاهای تند مصرف در دوران رکود و بحران اقتصادی متمرکز بود. پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی روی سایر سطوح استراتژی و ارتباط بین این استراتژی‌ها تمرکز شود، مانند استراتژی‌های رقابتی، استراتژی‌های مالی، استراتژی‌های منابع انسانی و غیره.

### منابع

- براهویی، شهباز؛ عیدانی، ژیلا (۱۳۹۲). *بازاریابی در شرایط رکود اقتصادی*. شبکه اطلاع‌رسانی روابط عمومی ایران (شارا)، ۱۷ بهمن ۱۳۹۲. قابل دسترس از طریق: <http://marketingarticles.ir>
- حسینی، سید محمود؛ نکویی زاده، مریم؛ مخزنی مقدم، مریم (۱۳۹۰). تجزیه و تحلیل استراتژی بازاریابی شرکت‌های خدماتی در دوران رکود. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۳۹(۶)، ۱۱۷-۱۳۹.

دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: نشر صفار.

دهدشتی شاهرخ، زهره؛ پورحسینی، امیرحسین (۱۳۹۲). ارائه الگوی تأثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۵ (۱)، ۶۱-۸۴.

روستا، احمد (۱۳۹۰). بازاریابی در شرایط بحران. مقاله الکترونیکی. قابل دسترس از طریق آدرس زیر:

<http://drroosta.com/article/item/129-2013-10-02-07-52-11>

سیدهاشمی، محمدرضا؛ ممدوحی، امیررضا (۱۳۸۹). تحلیل خوشه‌ای موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی در صنعت خودروسازی (مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو). مدیریت بازرگانی، ۲ (۶)، ۱۶۵-۱۸۶.

صمدی، سعید؛ جلالی، سید عبدالمجید (۱۳۸۳). تحلیل ادوار تجاری در اقتصاد ایران. تحقیقات اقتصادی، ۶۶ (۱۳۹-۱۵۳).  
کریمی علویجه، محمدرضا؛ شیبانی، ایاز (۱۳۹۳). بررسی استراتژی‌های شرکت‌های صنعتی در دوران رکود اقتصادی. قابل دسترس از طریق: <http://marketingarticles.ir/index.php?do=search>

## References

- Aaker, D. A. (2008). *Strategic market management*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ahmed, M. U., Kristal, M. M. & Pagell, M. (2014). Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns. *International Journal of Production Economics*, 154, 59-71.
- Ang, S. H., Leong, S. M. & Kotler, P. (2000). The Asian apocalypse: crisis marketing for consumers and businesses. *Long Range Planning*, 33 (1), 97-119.
- Barwise, P. & Styler, A. (2002). *Marketing expenditure trends*. UK7 London business school/Havas marketing report.
- Brahui, Sh., Eidani, J. (2013). Marketing in a recession. Electronic essay on the TMBA site. available at: <http://marketingarticles.ir>. (in Persian)
- Bridson, R. (2009). *40 Tips to Survive a Recession, Recession Marketing Strategy*. Available at: <http://www.spokanehowsbusiness.com/jobarticles/111501.html/> [4/20/2009]
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Connoly, J. (2009). *Marketing Lesson from past Recession, Recession Marketing for Small Business*. available at: [http://www.lohad.com/?p=2071/\[5/10/2009\]](http://www.lohad.com/?p=2071/[5/10/2009]).
- Danaee Fard, H., Alvani, S. M., Azar, Adel. (2004). *Methodology of qualitative research in management: Comprehensive approach*. Tehran: Saffar Publishing. (in Persian)
- Dehdashti Shahrokh, Z., Pourhosseini, A. H. (2013). Performance Implications of Sales & Marketing Strategy. *Journal of Business Management*, 5(1), 61-84. (in Persian)
- Ferrell, O.C. & Hartline, M. D. (2002). *Marketing Strategy*. 4th Edition. United States of America, Thomson South-Western.
- Fifield, Paul (2007). *Marketing Strategy*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Gulati, R., Nohria, N., & Wohlgezogen, F. (2010). Roaring out of recession. *Harvard Business Review*, 88(3), 62-69.
- Hall, W. K. (1980). Survival Strategies in a Hostile Environment. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Hamermesh, R. G. & Silk, S. B. (1979). How to compete in stagnant industries. *Harvard Business Review*, 161-168.
- Hoseini, S. M., Nekooizadeh, M., Makhzani Moghaddam, M. (2011). Analysis of the marketing strategy of service companies during the recession. *Business Management Perspective*, 39 (6), 139-117. (in Persian)
- Karimi Alavijeh, M.R., Sheybani, A. (2014). *Review of the strategies of industrial companies during the recession*. Available at: <http://marketingarticles.ir>. (in Persian)
- Köksal, M. H. & Özgül, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(4), 326-342.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. London, Pearson education.
- Kotler, P. & Caslione, J. A. (2009). How marketers can respond to recession and turbulence. *Journal of Customer Behaviour*, 8(2), 187-191.
- Laitinen, E. K. (2000). Long-term success of adaptation strategies: evidence from Finnish companies. *Long Range Planning*, 33(6), 805-830.
- Latham, S. & Braun, M. (2005). Economic Recessions, Strategy and Performance: A Pay Off? *International Journal of Research in Marketing*, 22, 109-125.
- Mattsson, L. G. (2009). Market orientation and resource adjustments during economic recession a business network perspective. *Journal of Customer Behavior*, 8(2), 153-162.
- Moorman, C. (2011). CMO Survey-Integrating Social Media-Is your company using social media strategically? *Marketing Management*, 20 (4), 16-17.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311-1320.
- Nickell, D., Rollins, M. & Hellman, K. (2013). How to Not Only Survive But Thrive During Recession: A Multi-wave, Discovery-oriented Study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 455-461.
- Pearce II, J. A. & Michael, S. C. (2006). Strategies to prevent economic recessions from causing business failure. *Business Horizons*, 49(3), 201-209.
- Picard, R. G. (2001). Effects of recessions on advertising expenditures: An exploratory study of economic downturn in nine developed countries. *Journal of Media Economics*, 14(1), 1-14.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W. & Lane, N. (2010). Thinking strategically about pricing decisions. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 38-48.
- Quelch, J. & Jocz, K. E. (2009). How to market in a downturn. *Harvard Business Review*, 87(4), 52-62.

- Raggio, R. D. & Leone, R. P. (2009). Drivers of brand value, estimation of brand value in practice and use of brand valuation: Introduction to the special issue. *Journal of Brand Management*, 17(1), 1-5.
- Roberts, K. (2003). What strategic investment should you make during a recession to gain competition. *Strategy & Leadership*, 31(4), 31-39.
- Rollins, M., Nickell, D. & Ennis, J. (2014). The impact of economic downturns on marketing. *Journal of Business Research*, 67(1), 2727- 2731.
- Roosta, A. (2011). *Marketing in crisis situations. Electronic essay*. Available at: <http://drroosta.com>. (in Persian)
- Roth, M. (2009). *The rental equipment 100 slows down, Recession Marketing Strategy*. Available at: [http://rermag.com/businessTechnology/businessinfo\\_analysis/\[5/30/2009\]](http://rermag.com/businessTechnology/businessinfo_analysis/[5/30/2009]).
- Samadi, S., Jalaie, S. A. M. (2004). Business cycle Analysis in Iranian Economy. *Economic Research*, (66), 139-153. (in Persian)
- Seyed Hashemi, M.R., Mamdouhi, A. R. (2010). Cluster analysis of barriers to implementing marketing strategies in the automotive industry (Case study: Iran Khodro Co.). *Journal of Business Management*, 2 (6), 165-186. (in Persian)
- Shama, A. (1987). Management and Consumers in an era of Stagflation. *Journal of Marketing*, 42(3), 43-52.
- Srinivasan, R. & Lilien, G. L. (2009). R&D, advertising and firm performance in recessions. ISBM Report 3, 2009. Available at: <http://isbm.smeal.psu.edu/researcher/isbm-research-database>.
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A. & Lilien, G. L. (2005). Turning adversity into advantage: does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*, 22(2), 109-125.
- Subhash, J. (2000). *Marketing planning & strategy*. Cincinnati, South-Western Pub.
- Zehir, C., & Savi, F. Z. (2004). A field research about implications of organizational downsizing on employees working for Turkish public banks. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 343-349.
- Zook, C. & Rigby, D. (2001). How to Think Strategically in a Recession. *Harvard Management Update*, 6(11), 8-9.