

# بازاریابی در عصر بحران اقتصادی بزرگ (راهنمایی کاربردی)

مؤلف: کنت آلن گروسبرگ  
مترجم: محمدحسین دهنوی  
کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و مدرس دانشگاه پیام نور  
mh.dehnavi@yahoo.com

رقابت پردازد.

بازاریابی / بحران اقتصادی / عصر بحران

## مقدمه

## چرا احتمال بدتر شدن اقتصاد جهانی وجود دارد؟

مصرف کنندگان هنوز هم در گرداب مالی و فاجعه تجاری ای که در طول سه ماهه آخر سال ۲۰۰۸ شروع شد، تلو تلو می‌خورند. ترکیب فروپاشی بازار مسکن آمریکا، دلیل آن یعنی کارت‌های اعتباری، و بازار سهام درهم ریخته این کشور، منجر به آن شده است که دنیا چندان انتظار نداشته باشد که مصرف‌کننده آمریکایی [۲] به زودی بتواند گامی در جهت بهبود وضعیت خویش بردارد. از آنجا که شاخه‌های نارس مشاغل جدید قطع می‌شوند، مصرف‌کنندگان در سراسر دنیا می‌فهمند که اخبار بدتری نیز در راه است، و این مسئله باعث می‌شود که آنان نسبت به خرج کردن پولشان برای هر چیزی به جز ضروریات اصلی، بی‌میل‌تر شوند. این ترس که بسیاری از مصرف‌کنندگان را در چنگال خود گرفتار کرده است می‌تواند منجر به دو گرایش بزرگ شود، که هر دوی این گرایش‌ها باید از سوی مدیران اجرایی بازاریابی مورد مقابله قرار گیرد.

• تخریب قیمت: به نظر می‌رسد به احتمال زیاد هم کاهش

همچون فاجعه خورد شدن یک کشتی غول پیکر اقیانوس پیما که با یک جزیره پنهان برخورد می‌کند، می‌لرزد، درهم می‌شکند، و آهسته غرق می‌شود، می‌بینیم که بحران اقتصادی عظیم قرن چه پیامدی می‌تواند داشته باشد. در سراسر دنیا، مصرف‌کنندگانی که حتی هنوز در چنگال این بحران نیستند نیز خرید را متوقف کرده‌اند، چرا که نگران آنند که کار یا پس‌انداز خویش یا هردوی آن‌ها را از دست بدهند. هیچکس نمی‌تواند مدت و شدت این بحران را به طور یقین پیش‌بینی کند، اما نشانه‌های بسیاری وجود دارند که نشان می‌دهند اقتصاد و بحران بی‌اعتمادی مصرف‌کننده، روبه‌به بدتر شدن است. بنابراین به عنوان یکی از موضوعات مربوط به بقای شرکت، رهبری باید دوباره بیندیشد که شرکت چگونه محصولات و خدمات خود را به بازار عرضه کند و دوباره بیاموزد که چگونه می‌تواند به نوآوری پردازد تا به شکلی موثر در محیطی بحران زده که اکنون بدتر و چه بسا طولانی‌تر از رکود اقتصادی بزرگ [۱] در گذشته است، به

قیمت‌ها و هم‌ناتوانی در افزایش قیمت‌ها برای پوشش هزینه‌ها به زیرساخت‌های تولیدکننده هر محصول و خدمتی در سال‌های آتی، آسیب وارد کند.

• **تورم همراه با رکود:** با درآمد و رشد کم اما قیمت بالای بسیاری از چیزها، از جمله کرایه حمل و نقل هوایی و غذاهای بسته‌بندی شده، که به سختی بالا نگهداشته شده‌اند، بروز تورم رکودی در اشکال مختلف یکی دیگر از احتمالات است. در نتیجه، قیمت‌های بالا منجر به کاهش تقاضا شده و به فروش و سود شرکت آسیب می‌زند. در هر دو مورد، اعتماد مصرف‌کننده از بین می‌رود و به‌دست آوردن مجدد آن به مرور زمان مشکل‌تر می‌شود.

### نفع شخصی هدایت نشده

در تلاشی کوتاه مدت برای مقابله با اقتصاد بحران زده، بسیاری از شرکت‌ها به سرعت سعی کردند مخارج و استخدام‌های خود را ثابت نگهدارند در حالی که دیگر شرکت‌ها از بیخ ریشه مشاغل را قطع کردند. اینگونه استراتژی‌های خود محافظتی [۳]، وقتی از سوی شرکت‌های کوچک و بزرگ در سراسر دنیا به کار گرفته شوند، اقتصاد جهانی را تضعیف می‌کنند. شرکت‌ها به زودی می‌فهمند که اقدامات خودحفاظتیشان بدون عواقب بزرگ نخواهد بود، و با به‌کارگیری الگویی همانند بازی بگر تای نیبر [۴]، از طریق سیاست پولی، تخفیف زیاد دادن در کشورهای در حال توسعه، و یا از طریق اخراج کلی کارکنان، احتمالاً به طولانی‌تر شدن درد ناشی از بحران اقتصادی دامن می‌زنند. با پیش‌بینی بحرانی بدتر، شرکت‌ها و دولت‌ها می‌کوشند تا بر حمایت از تولید داخلی صحنه‌گذارند، که این موضوع نیز خود تهدیدی بزرگ‌تر از تورم رکودی برای سلامت اقتصاد جهانی است.

### بحران اقتصادی بزرگ و بازاریابی سخت [۵]

اقتصاد چقدر بد خواهد شد؟ بحران اقتصادی فعلی احتمالاً همانند رکود اقتصادی دهه ۱۹۳۰، که در آن از هر چهار نفر نیروی کار یک نفر بیکار شد، نخواهد بود. اما ممکن است ببینیم

که ۲۵ درصد کارگران آمریکایی، ژاپنی، و منطقه اروپا برای مدت طولانی دچار نوعی کم‌کاری [۶] خواهند شد. کمیابی مشاغل تمام وقت، به طور مستقیم و دردناکی به معنی پرداخت‌های کمتر می‌باشد، و این به آن معنی خواهد بود که مخارج مصرف‌کنندگان محتاط در کشورهای توسعه‌یافته کاهش خواهد یافت. در پاییز ۲۰۰۸، شاخص‌های اعتماد مصرف‌کنندگان آمریکایی و ژاپنی کمترین مقدار را از زمان آغاز این مطالعات یعنی به ترتیب از سال ۱۹۶۷ و ۱۹۸۲ تا کنون، نشان داد. صرف نظر از این که ترس و عکس‌العمل شدید مصرف‌کنندگان در هر دو کشور توجیه شده باشد یا خیر، شاهد تغییر شگرفی در نگرش فردی مصرف‌کنندگان هستیم، چیزی که از اواسط قرن گذشته تا کنون مشاهده نکرده بودیم. انجمن بازاریابی آمریکا معتقد است که ما وارد دوره بازاریابی سخت شده ایم، که به معنی بازاریابی در میان مصرف‌کنندگانی است که نمی‌خواهند پولی خرج کنند. بازاریابی سخت شامل ایجاد مشوق‌هایی فراتر از تخفیف‌ها و کوپن‌هایی است که هم‌اکنون روانه بازار شده، و این موضوع را که چرا محصولات و خدمات ارائه شده ارزش پول پرداخت شده را دارند و چگونه با نیازها و امیال خریدار مرتبطند، را برای مصرف‌کننده کاملاً روشن می‌سازد.

### چه چیز بازاریابی سخت منحصر بفرد است؟

در زمانی که بسیاری از خانواده‌ها با مشقت‌های سختی روبه‌رو هستند، بازارها شواهدی از روش جدیدی از رفتار مصرف‌کننده را نشان می‌دهند که از ویژگی‌های آن دست کم گرفتن، و ملاحظه حال کسانی که درآمد کمتری نسبت به شما دارند، می‌باشد. بازاریابی سخت باید بین ترس مصرف‌کننده، اشتیاق به راحتی و آسایش، و تمایلات جدید وی به افراط در خودنمایی نوعی آشتی برقرار کند. میلتنون پدرازا [۷]، یک متخصص در موسسه لاکسری [۸]، در مورد روند گرایشات نسبت به راحت‌طلبی ممسکانه [۹] توضیح می‌دهد و می‌گوید: "این به آن معنی نیست که شما منافع کالاهای تجملی را در بین هم‌سالان خود نمی‌خواهید، بلکه شما می‌خواهید در بین جمع متواضع‌تر به نظر آید." ممکن است نوعی جذابیت جدید در بین

محصولات و خدمات تجملی ارائه شده شکل گیرد، تا به این نگرش مصرف‌کنندگان ثروتمند پاسخ دهد.

در حال حاضر، تجار بخش کالاهای گران قیمت، هراسان می‌گیرند و منتظر تخفیف‌های زیاد در قیمت‌های درخواستی برای کالاهای تجملی احتیاطی نیستند. همانطور که استیفن سادو [۱۰]، مدیر اجرایی ساکس [۱۱] می‌گوید: من فکر نمی‌کنم هیچ کدام از ما پیش‌بینی می‌کرد که مصرف‌کنندگان گران‌ترین محصولات به این شکل از مسیر خارج شوند. " در هر حال، این نگرش‌های جدید مصرف‌کنندگان، صرف‌نظر از اینکه بازاریابی سخت، بازاریابی ارزش، یا هر نام دیگری که به آن‌ها داده شود، نیازمند رویکردهای خلاق بازاریابی می‌باشند. هانگ و راست [۱۲] پیشنهاد می‌کنند که دو استراتژی را می‌توان به کار گرفت، اول حرکت به سمت بالای بازار و دوم حرکت به سمت پایین بازار. از این دیدگاه، مدیران تجاری می‌توانند برای محصولات خود، با دادن شکل کالاهای تجملی قابل تهیه به آن‌ها و رقابتی کردن قیمت برای محصولات عمدتاً گران قیمت گذشته، جذابیت ایجاد کنند. یا اینکه می‌توانند کیفیت محصولات ارزان قیمت خود را برای توجیه کردن قیمت بالای آن‌ها بهبود بخشند (استراتژی شرکت استارباک [۱۳]). درمورد تمام محصولات و خدمات ارائه شده نمی‌توان از این دو استراتژی استفاده کرد، اما این دو استراتژی دربرگیرنده نوعی انعطاف‌پذیری برای محدوده وسیعی از محصولاتی هستند که بین این دو استراتژی قرار می‌گیرند.

در بسیاری از کسب و کارها اینگونه تصور می‌شود که رویکرد مطمئن و امن در محیط کنونی، تاکید بر ارزش است، اما این مطلب نیازمند درک بهتر سیستم ارزشی روبه رشد مصرف‌کنندگان، به منظور فروش موفق به آنهاست. بازاریابان ناچارند هرم جدید نیازهای مصرف‌کنندگان و به خصوص نیاز آن‌ها به عزت نفس، مقام و خودشکوفایی را درک کنند. برای مثال، در سال‌های اخیر، بازاریابان با تبلیغات مصرف‌خیرخواهانه (در فروش کالاهایی که سبز، تمیز، سازگار با محیط زیست و قابل بازیافت هستند)، این نیازها را هدف قرار داده‌اند.

## راحت‌طلبی همسگانه [۱۴]: آینده جدید بازاریابی

در بازارهای مصرف‌کننده آمریکا، ژاپن، و اروپا، یکی از رویکردهای جدید بازاریابی که نیازهای سطح بالای مصرف‌کنندگان را هدف قرار داده است، راحت‌طلبی همسگانه است. این تئوری می‌گوید که مصرف‌کنندگان شکه شده از بحران اقتصادی به خرید محصولات و خدمات کم هزینه مشغولند، اما با این وجود از خریدهای خود انتظار دارند که راحتی و آسودگی از استرس را برایشان ارمغان آورند. این مسئله فرصتی را برای بازاریابان زیرک فراهم می‌کند تا راحت‌طلبی را راه درمان نشان دهند.

برای تثبیت فروش، چه چیزی را باید به مصرف‌کننده بدهند؟ مصرف‌کننده به چیزی بیشتر از همه چیز نیاز دارد؟ اطمینان مجدد به این که همه چیز مرتب خواهد بود؟ نوعی حس راحتی و رفاه در مقابل تنش ناشی از برگشتن ناگهانی بخت و اقبال؟ خدمات شخصی و صبر بیشتر برای جبران حس ناامنی در مورد آینده؟ نوعی دلسوزی به خاطر معاملات ناپخته حاصل از سرنوشت وال استریت؟ همه موارد بالا؟

واضح است که رویکرد مناسب برای به دست آوردن این مصرف‌کنندگان مضطرب، به محصول یا خدمتی که به آن‌ها عرضه می‌شود، بستگی دارد. شما نمی‌توانید برای لوازم یدکی و وسایل طراحی کوپن ارائه کنید، اما در همین شرایط می‌توانید برای مصرف‌کنندگان وفادار، از تخفیف‌های زیاد و یا تسهیلات مالی در خرید کالاهای تجملی استفاده کنید، که هر دوی این موارد در کریسمس توسط لباس فروشی‌های آمریکا مورد استفاده قرار گرفت. پیام بازاریابی این است: ما به مشتریانی که نسبت به ما وفادار بوده‌اند، وفادار بوده‌ایم و برایشان اطمینان و راحتی را فراهم کرده‌ایم. در مقابل، تجاری هستند که با شیوه تخفیف زیاد مخالفند زیرا نگران تغییر رویه مصرف‌کنندگان می‌باشند، یکی از بوتیک داران اینگونه می‌گوید: "همه گیج شده‌اند و متعجبند که مردم چه می‌خواهند، و برای چه چیزی حاضرند پول خرج کنند، چه چیزی باعث می‌شود که فکر کنیم نمی‌توانیم بدون اقلامی خاص زندگی کنیم ... همه چیز به نوعی مثل نظریه داروین شده است."

حتی در مورد کالاهای استاندارد نیز اکنون بازاریابان مجبورند برنامه‌هایی را طرح‌ریزی کنند و مصرف‌کنندگان هدف را از نظر احساسی در اختیار گیرند تا ممسکانه به مخالفت برنخیزند. این مطلب ممکن است ویرایشی دوستانه از جمله "من ارزش آن را دارم" که نوعی از جاذبه شخصی است که لورال [۱۵] آنچنان سودمندان چند سال قبل مورد استفاده قرار داد، باشد، اما این بار این رویکرد باید دور از آن لذت خودشیفتگی باشد. خودشیفتگی، چیزی که مدتی مد شده بود و ناگهان در سال ۲۰۰۸ از میان رفت، اگر نابود نشده باشد، حداقل مورد انتقاد قرار گرفته است.

هدف چند سال آینده باید تشویق لذت بدون احساس گناه (و نوع دوستی) در مصرف‌کنندگان باشد. رویکرد بازاریابی بالقوه موفق، می‌تواند در برگیرنده این چارچوب ذهنی مشتری باشد که: "من ارزش آن را دارم... زیرا من همه گزینه‌ها را بررسی کردم و این یکی بهترین ارزش را برای آنچه من واقعا نیاز دارم به من می‌بخشد." به هنگام مشکلات، همه ما در آرزوی محصولات و خدماتی هستیم که ما را مشغوف کنند، اما آن‌ها نباید بودجه ما را از بین ببرند. یک شکلات لوله‌ای گودیوا [۱۶] (یا حتی هرشی)، یک نان شیرینی کریسپی کریم [۱۷]، یک ویدیوی کرایه‌ای، یک سفر یک روزه به کوه یا ساحل دریا با استفاده از حمل و نقل عمومی، همه می‌توانند نیاز ما به راحت طلبی را برطرف سازند.

رویکرد مشابهی را نیز می‌توان برای فروش برخی اقلام گران قیمت استفاده کرد. برای مثال، خریداران اتومبیل که پولی برای خرج کردن دارند، احتمالا به پیام‌های بازرگانی برای یک وسیله نقلیه که برای حوادث غیر قابل پیش‌بینی، ایمنی‌ای فوق‌العاده را ارائه می‌کند (امنیت هشت کیسه هوا به جای دو کیسه هوا)، بسیار قابل اطمینان‌تر است (اتومبیل کهنه را دور بیندازید و به هزینه‌های تعمیرش را فراموش کنید) و مزایایی را برای فروش مجدد دارد (معامله‌های مجلل)، عکس العمل بیشتری نشان می‌دهند. اما بازاریابان اقلام گران قیمت باید آماده رقابت با گزینه‌های اساسا ارزان‌تری که به مصرف‌کنندگان جذابیت‌های جدیدی، از جمله سوددهی آسان‌تر را ارائه می‌کنند، باشند. برای مثال بسیاری از مصرف‌کنندگان، به جای خرید لپ‌تاپ‌ها و

رایانه‌های درجه یک، به سمت نوت بوها و کامپیوترهای کوچک، همچون ایسر که فقط ۳۰۰ دلار قیمت دارند و مناسب جیب‌کت یا کیف پول می‌باشند، جذب می‌شوند.

در بحران‌های اقتصادی گذشته، بهترین روش سازش، رویکردی ریاضت‌کشانه به بازاریابی بوده است. دارل ریگبی [۱۸]، یکی از اعضای مشاوران مدیریت بین و کو [۱۹]، این موضوع را خیلی خوب توضیح می‌دهد: "رکود اقتصادی، راهی برای واژگون کردن هرم‌های خرید مصرف‌کننده دارد. به نظر نمی‌رسد که، خودشکوفایی و ایجاد اعتماد به نفس، به اندازه توجه به نیازهای اساسی اهمیت داشته باشند." با این وجود، نظر من در مورد شرایط فعلی این است که مردم در زمان بحران‌های فعلی بیشتر نیازمند حمایت نسبت به خویش‌شناسی و ایجاد اعتماد به نفس می‌باشند. اگرچه اقتصاد ممکن است بدتر شود، اما در حال حاضر مصرف‌کنندگان بیشتر از بی‌پولی ترسیده‌اند. ما وارد عصر نگرانی درباره فرهنگ مادی شده‌ایم که عمیق‌ترین تاثیر را بر بزرگ‌ترین بخش‌های جمعیت‌شناختی مصرف‌کنندگان ثروتمند خواهد گذاشت. آن‌ها از بزرگ‌ترین زبان‌های نهفته در دارایی‌های مالی و واقعی که تا کنون اتفاق افتاده آسیب دیده‌اند، و در دوران کهنسالی خود باید با تهدیدهای مالی غیرمنتظره روبه‌رو شوند. همه کسب و کارها باید از خود بپرسند که چه چیزی این مصرف‌کنندگان شوکه شده را وادار خواهد کرد تا در چنین شرایط سختی خرید کنند؟ ولخرجی ممسکانه، ایجاد اطمینان مجدد، ارزش و عزت نفس [۲۰] در معامله ممکن است موثرترین کار باشد.

اما دیگر رویکردهای بازاریابی که در گذشته موفق بوده‌اند چطور؟ واضح است که فخرفروشی قدرت خود را در بین اکثریت مردم از دست داده است و به زودی دیگر، مصرف‌کنندگان را همانند دهه گذشته به خود جذب، نخواهد کرد. کیفیت عالی باز هم قادر خواهد بود که بعضی اوقات وفاداری مصرف‌کنندگان را به ارمغان آورد، اگرچه در اینجا نیز نوعی افول تدریجی، برای نام‌های تجاری وفادار و قابل اطمینان وجود خواهد داشت. ارزش، چیزی که بسیاری از افراد در حرفه بازاریابی آن را به عنوان راه‌حل نهایی جار می‌زنند، احتمالا راهی برای به‌دست آوردن

آنچه بحران اقتصادی از بین برده است، می‌باشد. اما باز هم بازاریابان باید اطمینان‌آفرینی را به عنوان بخشی از ابزارهای جذب مشتری داشته باشند.

### بهترین روش‌ها در بحران‌های گذشته

آیا شیوه‌های بازاریابی که در رکودهای اقتصادی گذشته خود را به اثبات رساندند برای بحران اقتصادی بزرگ کافی‌اند؟ پرفسور جان کولج [۲۱]، که وبلاگی را درباره موضوعات بازاریابی برای نشریه الکترونیکی هاروارد بیسنس می‌نویسد می‌گوید برای موفقیت در هر رکودی، شرکت‌ها باید سریعاً دریابند که چطور نیازهای مصرف‌کنندگان و شرکایشان در حال تغییرند و به شکلی خلاقانه به تدبیر استراتژی‌هایی بپردازند که با واقعیت جدید مطابقت داشته باشند. برخی از توصیه‌های کوالج برای تجدیدنظر

در برنامه‌های بازاریابی به هنگام رکود عبارتند از:

۱. در مورد مصرف‌کنندگان تحقیق کنید: دریابید که مصرف‌کنندگان چگونه ارزش‌های خود را تعریف می‌کنند و چگونه نسبت به بحران اقتصادی عکس‌العمل نشان می‌دهند.
۲. بر ارزش‌های خانواده تمرکز کنید: وقتی شرایط اقتصادی سخت نمایان می‌گردند، ما به سمت خانه و کاشانه گرم خویش باز می‌گردیم.
۳. مخارج بازاریابی را حفظ کنید: کاملاً روشن است که نام‌های تجاری‌ای که در طول بحران اقتصادی، یعنی زمانی که رقبا هزینه‌های خود را کاهش می‌دهند، تبلیغات را افزایش می‌دهند، می‌توانند سهم بازار خود و برگشت سرمایه را با هزینه کمتری نسبت به زمانی که اقتصاد در شرایط مناسبی قرار دارد، افزایش دهند.
۴. سبد محصولات را تعدیل کنید: بازاریابان باید تقاضای هر یک از اقلام موجود در خطوط محصول خود را دوباره پیش‌بینی نمایند چرا که مصرف‌کنندگان به مبادله کالاهایی می‌پردازند که ارزش خوبی را ارائه کنند.
۵. از توزیع‌کنندگان حمایت کنید: اجازه خرید زودتر، سرمایه‌گذاری بلندمدت و سیاست‌های فراوان برگرداندن

- محصولات، توزیع‌کنندگان را برمی‌انگیزد تا تمام تولیدات خط تولید شما را ذخیره کنند. با این وجود، ممکن است زمان آن باشد که توزیع‌کنندگان ضعیف‌تر را کنار گذارید.
۶. تاکتیک‌های قیمت‌گذاری را تعدیل کنید: ارائه قیمت‌های کوتاه مدت، کاهش مرز تخفیف‌های کلی، ایجاد اعتبار برای مصرف‌کنندگان درازمدت، را مورد توجه قرار دهید.
  ۷. بر سهم بازار تکیه کنید: به هنگام بحران اقتصادی شرکت‌ها باید برای به‌دست آوردن سهم بازار مبارزه کنند. شناخت ساختار هزینه‌تان تضمین خواهد کرد که هر کاهش هزینه یا ابتکاری در تقویت موسسه بیشترین مقدار پول را با کمترین تاثیر بر مشتری برای شما حفظ خواهد کرد.

### پی‌نوشت

1. Great Depression.
۲. توضیح آنکه آمریکا بزرگ‌ترین بازار مصرف‌کننده دنیا شناخته می‌شود.
3. Self Preservation.
۴. Beggar thy neighbor نوعی کاهش ارزش پول که در آن رقبا سعی می‌کنند بازارهای طرف مقابل را تصاحب کنند.
5. Austerity Marketing.
6. Under Employment.
7. Milton Pedraza.
8. The Luxury Institute.
9. Subtle Extravagance.
10. Stephen Sadove.
11. Saks.
12. Huang & Rust.
13. Starkbuck.
14. Indulgent Parsimony.
15. L'Oreal.
16. Godiva.
17. Krispy Kreme.
18. Darrell Rigby.
19. Bain & Co.
20. Self Esteem.
21. John Quelch.