

استراتژی‌های مؤثر بازاریابی در بحران‌های اقتصادی

ابوالفضل معصوم‌زاده زواره

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و عضو هیأت علمی موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

abolfazl.masoomzadeh@gmail.com

این مقاله با هدف معرفی استراتژی‌های بازاریابی مناسب و مؤثر در زمان رکود و بحران به تشریح واکنش‌های استراتژیک در برابر بحران‌های اقتصادی می‌پردازد. از این رو آشنایی شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی با این مفاهیم می‌تواند راه پرتلاطم آینده را برای آن‌ها هموار کند.

مقدمه

جهان وارد مرحله جدید اقتصادی شده است. اقتصادهای ملی پیوند تنگاتنگی با یکدیگر دارند. تجارت با جریان اطلاعاتی که با سرعت نور از طریق اینترنت و تلفن همراه منتقل می‌شود در ارتباط است. این مرحله جدید مزایای فوق‌العاده‌ای را در پایین آوردن هزینه‌ها و سرعت بخشیدن به تولید و تحویل کالاها و خدمات به همراه دارد. اما همچنین دارای نقاط تاریکی است که یکی از آن‌ها افزایش سطح ریسک و عدم اطمینانی است که تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان با آن مواجه می‌شوند. یک رویداد و یا تغییر در شرایط کشور - ورشکستگی بانک‌ها، سقوط بازار سهام یا املاک و مستغلات، ترورهای سیاسی، کاهش ارزش ارزهای معتبر - می‌تواند به بسیاری از کشورهای دیگر گسترش یافته و آشفته‌گی گسترده‌ای را ایجاد کند و کل سیستم را به سمت نتایج کاملاً غیرقابل پیش‌بینی سوق دهد. [1]

استراتژی بازاریابی / بازار هدف / بحران اقتصادی / رکود /

مشتری

چکیده

با وجود اینکه اصول بازاریابی صرف نظر از شرایط اقتصادی جاری همانند قبل بدون تغییر باقی می‌مانند، اما رویه‌های بازاریابی در زمان بحران اقتصادی دچار تغییراتی می‌شوند. در واکنش به کاهش تقاضا و فروش، شرکت‌های بسیاری در بودجه و منابع بازاریابی خود کاهش چشمگیری را اعمال کرده‌اند. این چالش‌ها به همراه عدم ثبات بازار و تغییر مداوم نیازهای مشتریان، تصمیم‌گیری در مورد نوع استراتژی بازاریابی مناسب را برای بازاریابان دشوار ساخته است.

عوامل متعددی وجود دارند که بر تناسب یک استراتژی بازاریابی معین برای یک شرکت معین تأثیر می‌گذارند. از قبیل استراتژی‌های کلی، سطح منابع مالی و انسانی در دسترس برای اجرای استراتژی‌ها، موقعیت جغرافیایی در نظر گرفته شده و کشش تقاضا در بازار. اما نقطه اشتراک تمام استراتژی‌ها، لزوم بازگشت سرمایه است که هر استراتژی باید راهی را برای تأمین بازگشت سرمایه پیدا کند.

در این شرایط تحویل‌ها به موقع صورت نمی‌گیرد؛ بانک‌ها پرداخت وام به مشتریان خود را متوقف ساخته و خواستار بازپرداخت سریع‌تر آن‌ها می‌شوند؛ کارگران بسیاری از سوی کارفرمایان اخراج شده و اقتصاد حرکت نزولی خود را آغاز می‌کند. در این شرایط شرکت‌ها تصمیم‌های محتاط‌تری اتخاذ می‌کنند. آن‌ها توسعه محصولات جدید را متوقف کرده و بودجه بازاریابی و تبلیغات خود را کاهش می‌دهند.

احتیاط، مستلزم کاهش هزینه‌ها، بقا در کوتاه مدت و عدم سرمایه‌گذاری در بلندمدت است. زیرا بنابر اظهار نظر اقتصاددان برجسته جان مینارد کینز [2]: «درازمدت راهنمایی گمراه‌کننده به امور جاری است. در درازمدت، همه ما مرده‌ایم.» [3]

این شرایط در نهایت پس از افزایش ورشکستگی‌ها، سلب اقامه دعوی به دلیل ورشکستگی، افزایش بیکاری و کاهش درآمد منجر به نابودی زیرساخت‌های اقتصادی خواهد شد. هرچند نیازهای اساسی و اقدامات دولت ممکن است تا حدی آثار زیان‌بار بحران‌های اقتصادی را تعدیل کرده و آن‌را کاهش دهد و وضعیت کمی بهتر به نظر برسد و آشفتگی‌ها و بدبینی‌ها با معیاری از ثبات و اعتماد تازه جایگزین شوند. [4]

برخی از شرکت‌ها به امید بهبود شرایط به دنبال توسعه فرصت‌ها و سرمایه‌گذاری هستند. همه اینها مانند چرخه کسب و کار کلاسیک با فراز و فرودهایی همراه است. به این معنی که توسعه بیش از حد، توسعه کمتر از حد را قبل از رسیدن به شرایط عادی به دنبال خواهد داشت. اما حتی زمانی که اقتصاد به حالت عادی برمی‌گردد، وضعیت هر صنعت، بازار و یا شرکتی به حالت عادی بر نمی‌گردد و رقابت شدیدی به طور مداوم و بی‌رحمانه ایجاد خواهد شد. [5]

تعریف پذیرفته شده در سطح جهانی از یک بحران اقتصادی عبارت است از: «کاهش تولید ناخالص داخلی [6] یک کشور برای مدت حداقل شش ماه». در آمریکا تعریف بحران اقتصادی کمی ساده‌تر است: «کاهش عمده فعالیت‌های اقتصادی در تمام عرصه‌های اقتصادی که بیش از چند ماه طول می‌کشد و معمولاً در رشد واقعی تولید ناخالص داخلی، درآمد شخصی واقعی، اشتغال، تولید صنعتی، عمده فروشی و خرده فروشی مشهود است.» [7]

در واقع در بحران اقتصادی، تقاضا در تمامی بازارها کاهش پیدا کرده و فشار زیادی بر روی تأمین‌کننده‌ها برای کاهش قیمت‌ها وجود دارد و بازارها بیشتر بر قیمت متمرکز شده و حاشیه سود به شدت کاهش یافته است. ترس از سقوط به عنوان نتیجه فشارهای رکود اقتصادی منجر به کاهش شدید بودجه - مخصوصاً بودجه بازاریابی - خواهد شد.

حال این سؤال مطرح می‌شود که چرا بازاریابان تنگنا را با کاهش قدرت خرید مردم احساس می‌کنند؟ این زمان برای درک نیازهای مشتریان و برآورده‌سازی نیازهای آن‌ها بسیار حساس است. با وجود اینکه اکثر کسب و کارها تقریباً نیمی از مشتریان خود را هر پنج سال یکبار از دست می‌دهند، ولی اندیشیدن درباره اینکه صرفاً چه تعدادی از مشتریان در نتیجه بی‌ثباتی اقتصادی در چند ماه اخیر کاهش یافته‌اند، نگران‌کننده است.

این موضوع، بخصوص برای شرکت‌هایی که در بازارهای صنعتی [8] فعالیت می‌کنند مشهود است. شرکت‌های فعال در این بازار از شرکت‌های فعال در بازار مصرفی مشتریان کمتری دارند و در حالت کلی تمایل به ایجاد روابط قوی با مشتریان، بخصوص با مشتریان بزرگ خود دارند. طبق قانون پارتو [9] مشتریان بزرگ 20 درصد کل مشتریان این شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند و از طرفی 80 درصد گردش مالی این شرکت‌ها مربوط به همین مشتریان است. در یک بحران اقتصادی، یک شرکت فعال در بازار صنعتی به شدت وابسته به همین مشتریان اندک ولی با ارزش است و اگر هر کدام از این مشتریان ورشکسته شوند یا تقاضای خود را کاهش دهند، به شدت زیان خواهد دید. از این رو این شرکت‌ها باید برای حفظ مشتریان موجود و البته برای یافتن مشتریان جدید سخت تلاش کنند.

بازاریابی، وسیله شناسایی و برآورده ساختن نیازهای مشتریان به روشی سودمند است و نقشی حیاتی را در حفظ مشتریان موجود و همچنین در جذب و به‌دست آوردن مشتریان جدید ایفا می‌کند. سودآورترین شرکت‌ها در بحران اقتصادی نوعاً شرکت‌هایی هستند که با موفقیت استراتژی‌های بازاریابی را ترسیم و اجرا می‌کنند؛ اما تعیین اینکه چه استراتژی بازاریابی باید اتخاذ شود کار چندان ساده‌ای نیست. غیر از اینکه شرکت‌ها در

با توجه به مطالب بیان شده، این مقاله ترکیب‌های مؤثر استراتژی‌های بازاریابی را برای یک بحران اقتصادی جستجو می‌کند و دو هدف کلیدی را پوشش می‌دهد:

1. بررسی اینکه که سازمان‌ها چگونه با استفاده از استراتژی‌های بازاریابی که به کار گرفته‌اند به فشارهای ناشی از بحران اقتصادی واکنش نشان می‌دهند.
2. تعیین اینکه که کدام یک از استراتژی‌های بازاریابی می‌تواند بیشترین اثرگذاری را در بحران اقتصادی داشته باشد.

1. نقش استراتژی‌های بازاریابی

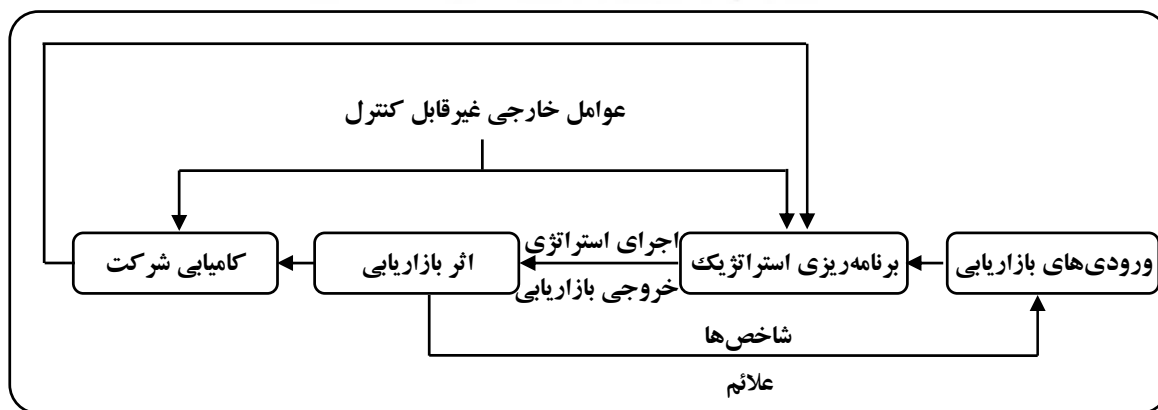
نقطه قوت بازاریابی در یک شرکت این است که می‌تواند اطلاعات حاکی از علائم وجود مشکل را نمایان سازد [12]. یعنی قبل از اینکه اسناد و گزارش‌های مالی مشکل سازمان را اظهار کنند - که این زمان می‌تواند برای اتخاذ یک اقدام اصلاحی خیلی دیر باشد - بخش بازاریابی قادر به تشخیص آن است. بازاریابان، با کمک تحقیقات بازار می‌توانند نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت را قبل از وقوع بحران اقتصادی شناسایی کنند و شرکت را قادر سازند تا خود را قویتر ارائه کند و رقابت‌پذیرتر شود و استراتژی‌های بازاریابی را توسعه دهد که آن‌ها را قادر خواهد ساخت تا در شرایط نامساعد باقی مانده و پیشرفت کنند. از این‌رو بازاریابی نقش حیاتی در ایجاد کامیابی برای شرکت ایفا می‌کند (شکل 1).

شرایط بحران هیچ کاری نکنند، بدترین کاری که می‌توانند انجام دهند این است که کاهش و شکستن قیمت‌ها را سر لوحه کار خود قرار دهند. زیرا این کار می‌تواند باعث غفلت آن‌ها از سایر عناصر مهم آمیخته بازاریابی و احتمالاً لکه‌دار کردن تصویر نام تجاری و دست کم گرفتن اهمیت برآورده ساختن نیازهای مشتریان شود.

شرایط اقتصادی با ثبات، تمرکز استراتژی‌های کسب و کار و بازاریابی را بیشتر می‌کند. اقتصادهای قوی به اکثر شرکت‌ها فرصت ولخرجی در منابع را می‌دهد و آن‌ها می‌توانند علی‌رغم عملکرد خود به سودآوری قابل قبولی دست یابند. به‌علاوه در شرایط مساعد، شاید شرکت‌ها قادر به دستیابی به سطوحی از سودآوری باشند که می‌تواند آن‌ها را با این باور که استراتژی‌هایشان ثمربخش است گمراه کند و با وجود این، شاید آن‌ها هرگز متوجه نشوند که آن‌ها می‌توانستند با اتخاذ استراتژی دیگری سودآورتر نیز باشند.

به هر حال در بحران اقتصادی، کوچک‌ترین اشتباه استراتژیکی می‌تواند علت سریع ورشکسته شدن یک شرکت باشد. بنابراین، استراتژی‌های بازاریابی مناسب مانند بیمه در مقابل خطر عمل می‌کند و باعث می‌شود شرکت‌ها کمتر در برابر تغییر شرایط کسب و کار و موقعیت اقتصادی آسیب‌پذیر باشند.

جان کوئلیج [10] استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد [11] اخیراً بیان کرده «شرکت‌های موفق استراتژی‌های بازاریابی خود را در شرایط بحران اقتصادی رها نمی‌کنند، بلکه آن‌ها را با شرایط موجود وفق می‌دهند.»



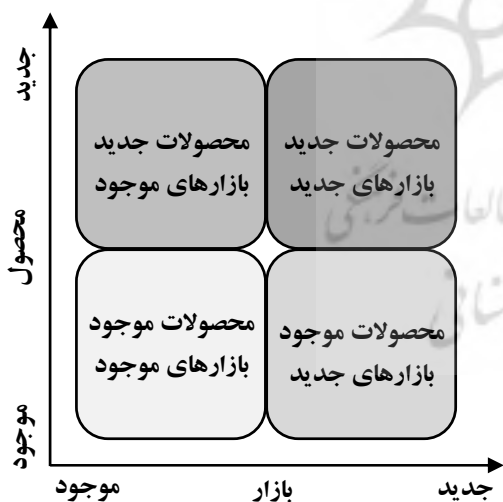
شکل 1- مدل ورودی/خروجی علائم شناسی استراتژیک [13]

می‌شوند. بنابراین اطمینان از اینکه یک استراتژی به طور مؤثری قابل اجرا است و بیشترین بازگشت سرمایه را ایجاد می‌کند، یک فعالیت چالش برانگیز است که در زمان بحران اقتصادی چالش برانگیزتر هم می‌شود.

استراتژی‌های بازاریابی تنها منحصر به شرایط اقتصادی متداول نیست. برای مثال استراتژی‌های قیمت‌گذاری مانند تخفیف‌ها و یا پیشنهادهای خاص برای تشویق مشتریان به خرید، هم در زمانهای توسعه و هم در رکود اقتصادی به کار گرفته می‌شوند. طبق نظر مایکل پورتر [16] شرکت‌ها سه گزینه استراتژیک پیش روی خود دارند: تمایز [17]؛ رهبری هزینه [18] و تمرکز در برآورده ساختن نیازهای خاص [19].

همچنین بنابر نظر ایگور آنسوف شرکت‌ها می‌توانند یکی از چهار استراتژی زیر را اتخاذ نمایند: بازاریابی محصولات موجود در بازارهای موجود؛ بازاریابی محصولات جدید در بازارهای موجود؛ بازاریابی محصولات موجود در بازارهای جدید و بازاریابی محصولات جدید در بازارهای جدید. [20]

این چهار استراتژی در شکل 2 نشان داده شده‌اند. تمام این گزینه‌ها می‌توانند صرف نظر از شرایط کسب و کار اتخاذ شوند.



شکل 2- استراتژی‌های ورود به بازار هدف [21]

به هر حال، سخت شدن شرایط اقتصادی ممکن است شرایط کاری را برای اکثر شرکت‌ها تغییر دهد. شرکتی که قبلاً به راحتی محصولاتش را در بازار محلی به فروش می‌رساند، ممکن است ناگهان متوجه شود در حال از دست دادن بازار است و

این مدل ورودی/خروجی عوامل خارجی غیر قابل کنترلی را نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت را هدایت می‌کند. این برنامه گزینه‌های استراتژیک خود را با در نظر گرفتن شرایط متداول بازاریابی و تمام عوامل تأثیرگذار خارجی بازنگری می‌کند.

شاخص‌ها و علائم اثر بازاریابی، راهنمای اقدامات اصلاحی مورد نیاز را برای ورودی‌های بازاریابی فراهم می‌کنند (از قبیل محصولات شرکت، نام‌های تجاری و نیروی فروش). واکنش سریع به شاخص‌ها و علائم بازار می‌تواند مشکلات را برطرف و دوام و استحکام شرکت را در شرایط بحرانی تقویت کند.

هدایت برنامه‌ریزی استراتژیک در مدل ورودی/خروجی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت استراتژی بازاریابی بستگی دارد. استراتژی بازاریابی می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به هدف، یعنی توانا ساختن بازاربایان در بکار بردن یک فرآیند به منظور دستیابی به یک نتیجه سودآور تعریف شود. این امر احتمالاً یکی از اهداف زیر را دنبال می‌کند:

- دور کردن یا کاهش مسائل، برای مثال خنثی کردن کاهش فروش یک محصول خاص یا ورود رقبای جدید به بازار.
- تلاش برای بهبود، برای مثال با ارتباطات مؤثرتر بازاریابی یا بسته‌بندی مؤثرتر.

- جستجوی فرصت‌ها، برای مثال از طریق ورود به بازار جدید یا توسعه محصول جدید.

این امر ممکن است نسبتاً آسان به نظر آید. در واقع بیشتر مردم می‌توانند نقاط ضعف را در یک شرکت تشخیص داده و نیز یک راه حل استراتژیک بالقوه پیشنهاد کنند. با وجود اینکه استراتژی‌های شرکت فراوانند، اما در واقع تنها تعداد کمی از استراتژی‌ها به نتیجه می‌رسند.

طبق مطالعه انجام شده توسط ئی‌آی یو [14]، شرکت‌ها معمولاً به خاطر اشتباه در برنامه‌ریزی و اجرا تنها به 60 درصد ارزش بالقوه استراتژی خود دست می‌یابند. [15]

بسیاری از استراتژی‌ها به علت سیاست‌های سازمان، اهداف تعریف نشده، فقدان نظارت‌های مناسب یا شرایط در حال تغییر که همگی منجر به کاهش تمرکز می‌شوند، با شکست مواجه

ممکن است مجبور شود به دنبال گزینه‌های دیگری از ماتریس آنسوف باشد. به طور مثال هدف یک شرکت بازرگانی در موقعیت خاصی از یک بازار ممکن است یافتن بازارهایی باشد که آشکار نیستند و شاید نیاز داشته باشد تا جای دیگری به دنبال مشتری خود باشد.

به منظور مقابله با هر چالشی که یک شرکت با آن مواجه می‌شود - از کاهش مشتریان تا کاهش حاشیه سود - به جای اقدامات کوتاه‌مدت و ضربتی که اکثر شرکت‌ها آن‌را راحت‌تر می‌پندارند و به ندرت در آن موفق می‌شوند، به یک استراتژی منسجم نیاز است.

این امر منجر به مواردی می‌شود که عکس‌العمل‌های رایج در برابر بحران مالی و استراتژی‌های بازاریابی مؤثری را تشریح می‌کند که نه تنها آثار وخیم بحران اقتصادی را خنثی کرده، بلکه از آن سود و منفعت نیز کسب می‌کند.

2. واکنش‌های رایج به یک بحران اقتصادی

شرکت‌ها در برابر بحران اقتصادی حداقل به یکی از طرق زیر واکنش نشان می‌دهند:

- به طور طبیعی کار خود را ادامه می‌دهند (ایستایی/اینرسی).
- قیمت‌های خود را کاهش می‌دهند.
- هزینه‌های خود را کاهش می‌دهند.

1-2. ایستایی (اینرسی)

بنابر نظر سَملی شرکت‌هایی که به روش انفعالی در مقابله با رکود رفتار می‌کنند، نمی‌خواهند جلوی چالش‌های بازار را بگیرند و کاری در برابر آن انجام دهند. چنین رویکرد انفعالی در برابر فشارهای بحران اقتصادی خطرناک است و نشان‌دهنده بی‌علاقگی به بازارهای بی‌ثبات متشکل از مشتریانی است که به احتمال زیاد به سمت رقبای با پیشنهادهای جالب‌تر و جذاب‌تر گرایش پیدا می‌کنند. [22]

کاهش تقاضا در زمان رکود هم قابل توجه و هم پایدار است و این به این معناست که بیشتر شرکت‌ها به راحتی نمی‌توانند منتظر طوفان باشند. از این رو بیشتر شرکت‌ها مجبورند به طریقی

واکنش نشان بدهند.

فشارهای رقابتی به‌طور قابل ملاحظه‌ای در دوران رکود اقتصادی افزایش و درآمدها کاهش یافته و هر کس برای حفظ یا افزایش مشتریان خود در تلاش است. شرکت‌هایی که نتوانند در این دوران به اندازه کافی تلاش کنند محکوم به شکست خواهند بود.

2-2. کاهش قیمت

افت چشمگیر در تقاضا می‌تواند منجر به جنگ‌های قیمتی شود. در این دوران بازارها بیشتر قیمت محور می‌شوند. بنابراین کاهش قیمت‌ها یک عکس‌العمل عادی به فشارهای ناشی از بحران اقتصادی است، زیرا بسیاری از تأمین‌کنندگان مواد اولیه به دنبال کمترین تقاضا هستند که این امر منجر به کاهش شدید قیمت‌ها خواهد شد.

کاهش قیمت‌ها، راحت‌ترین روش در کوتاه‌مدت برای به‌دست آوردن بازاری برای فروش است. این امر برای هر جهش سریع در فروش ضروری است. [23] افزایش فروش در طول بحران اقتصادی بسیار دشوار می‌باشد، همانگونه که در هر زمانی سخت و دشوار است، اما آنچه که مشخص نیست این موضوع است که آیا باید در این شرایط به فکر سرمایه‌گذاری در بازاریابی باشیم یا فقط افزایش فروش.

کاهش قیمت‌ها شاید بیشتر یک تاکتیک باشد تا یک استراتژی، چون بیشتر مواقع یک عمل کوتاه‌مدت است که بعداً قیمت‌ها در کوتاه‌ترین زمان افزایش می‌یابد و این بسیار خطرناک است. چون بسیاری از شرکت‌هایی که قیمت‌هایشان را به‌طور چشمگیری کاهش می‌دهند یک تصور قبلی از کشش قیمتی بازارشان دارند، مانند اینکه چقدر بازار نسبت به قیمت حساس است. [24]

کاهش قیمت، داروی همه دردها نیست، مخصوصاً اگر یک عکس‌العمل بدون تفکر و ناخودآگاه باشد و نه یک پاسخ استراتژیک بلندمدت. با این کار شرکت‌ها فرض می‌کنند که بخش‌های بازارشان خریدار قیمتی (حساس به قیمت) هستند که می‌تواند تله خطرناکی برای آن‌ها باشد. در واقع مشتریان فقط به

خاطر قیمت اقدام به خرید نمی‌کنند، بلکه به خاطر ارزش درک شده محصول - از قبیل سبک و سنگین کردن منافع یک کالا یا خدمت و قیمتی که برای آن وجود دارد - اقدام به خرید می‌کنند. پایین آوردن قیمت معمولاً یک تلاش از روی ناچاری و برای ایجاد فروش و حفظ رقابت است. اما بدون داشتن استراتژی قیمت‌گذاری مناسب، کاهش قیمت ممکن است حاشیه سود را تا حد مرگباری کاهش دهد.

3-2. کاهش هزینه‌ها

معمولاً شرکت‌ها در زمان رکود حدود یک سوم از حاشیه سود خود را از دست می‌دهند. بسیاری از شرکت‌ها حتی بیشتر از این مقدار سود خود را از دست خواهند داد. برای مثال در بحران اقتصادی سال 1991 شرکت‌های ویرلیپول [25] و رنو [26] 65 درصد و بانک نات وست [27] 71 درصد سود خود را از دست دادند. [28] در مواجهه با کاهش حاشیه سود، اکثر شرکت‌ها مجبورند خیلی از هزینه‌های خود را به منظور حفظ نقدینگی کاهش دهند.

فشار اقتصادی شرکت‌ها را مجبور می‌کند که هزینه‌های خود را در سطح وسیعی کاهش دهند که این کاهش هزینه نه تنها در موارد ملموس بلکه در موارد ناملموس مانند بازاریابی، آموزش و تحقیق و توسعه نیز وجود خواهد داشت. زمانی که اقتصاد در حالت رکود است خیلی از هزینه‌های کسب و کار مثل هزینه‌های ترفیع، فروش و تحقیقات بازار سریعاً کاهش می‌یابد، به خاطر اینکه آن‌ها منجر به نتایج فوری و ملموس نمی‌شوند. علاوه بر این در بحران اقتصادی شرکت‌ها بدون در نظر گرفتن شرایط آینده تمایل دارند قسمت‌هایی را که در کوتاه مدت به راحتی قابل حذف کردن هستند محدود کنند و با این کار بر نقدینگی خود بیفزایند.

علاوه بر آن، این کاهش هزینه‌ها در بازار می‌تواند بسیار خطرناک باشد، مثل از بین رفتن خدمات مشتریان، فقدان نمایندگان فروش، تأخیر در زمان ارسال کالا یا کاهش کیفیت کالا یا خدمت. ولی با وجود همه این تغییرات، انتظار مشتری از محصول باید برآورده شود و مدیریت نباید تصویر و هویت

محصول را قربانی ارزان کردن محصول خود کند. [29]

گروسکی و گرگ معتقدند چالشی که شرکت‌ها در کاهش هزینه‌ها با آن مواجهند مشکل بودن تشخیص هزینه‌های مازاد و ضروری است، مخصوصاً که موارد ناملموس دارای اثرات نافذ و بالقوه بسیار بلندمدتی بر عملکرد شرکت هستند. در حقیقت همانطور که چرخه کسب و کار ادامه و فعالیت بازاریابی کاهش می‌یابد، موقعیت شرکت نیز به تدریج با کاهش فروش و به تبع آن از دست رفتن سود متزلزل می‌شود. [30]

بنابراین، کاهش هزینه‌ها با هدف کاهش قیمت‌ها می‌تواند یک اقدام مهلک باشد، مخصوصاً اگر آن هزینه‌هایی که کاهش یافته هزینه‌های ضروری باشد که منجر به کاهش قدرت و توان شرکت شود. این نوع واکنش‌های آنی و بدون تعمق به منظور حل مقطعی مشکل صحیح نمی‌باشد، زیرا مدت زمانی طول می‌کشد تا اقتصاد و بازارها از حالت رکود خارج شوند. لذا نیاز مبرمی به استراتژی‌های بازاریابی فعالی وجود دارد که بتوانند در تمام مشکلاتی که گریبان‌گیر اقتصاد می‌شوند پایدار بمانند و به جای نتایج زیانبار، نتایج سودآوری داشته باشند.

3. استراتژی‌های مؤثر بازاریابی در زمان رکود

یک شرکت می‌تواند با ایجاد یک برنامه بازاریابی با ارزش و مؤثر در شرایط بحرانی پابرجا مانده و حتی در این شرایط پیشرفت کند. بازاریابی ارزشی می‌تواند اینگونه تعریف شود: برآورده ساختن نیازهای مشتری با فراهم آوردن هر چه بیشتر ارزش به منظور جلب اعتماد و وفاداری مشتری. با داشتن چنین مشتریان وفاداری یک شرکت باید بتواند دوران بی‌ثباتی اقتصادی را پشت سر بگذارد. هرچند این امر کار چندان ساده‌ای نیست، چون پدیدار و غالب شدن بی‌ثباتی باعث نوسان و غیرقابل پیش‌بینی شدن نیازها و خواسته‌های مشتری می‌شود.

بنابراین، بازاریابان به استراتژی بازاریابی نیاز دارند که آن‌ها را قادر سازد تا در فعالیت بازاریابی‌شان فعال بوده و به شرکت‌های آن‌ها نیز اجازه دهد تا پیشتازی تغییرات و توسعه‌های بازار را حفظ نموده، به طوری که نه تنها از بحران عبور کنند، بلکه پیشرفت نمایند.

1-3. استراتژی‌های مؤثر قیمت‌گذاری

تعیین نحوه قیمت‌گذاری محصول یکی از مهم‌ترین و سخت‌ترین تصمیماتی است که مدیریت باید اتخاذ نماید. اگر قیمت محصول خیلی بالا باشد شرکت از رقابت باز می‌ماند و اگر قیمت خیلی پایین باشد خطر کاهش سود مورد نظر را در پی خواهد داشت و این احتمال وجود دارد که محصول با قرار گرفتن در سطحی پایین‌تر از محصولات رقیب در بازار، بدنام شده و ارزش خود را از دست بدهد. اگر شرکتی قیمت محصولات خود را بدون اندازه‌گیری کشش تقاضا نسبت به قیمت افزایش یا کاهش دهد بسیار خطرناک خواهد بود. از دیدگاه بازاریابی، کشش به عنوان شاخص مزیت رقابتی یا قدرت انحصاری یک شرکت، محصول یا نام تجاری بسیار مهم است. [31] چندین عامل باید در مورد کشش قیمتی تقاضا مد نظر قرار گیرد:

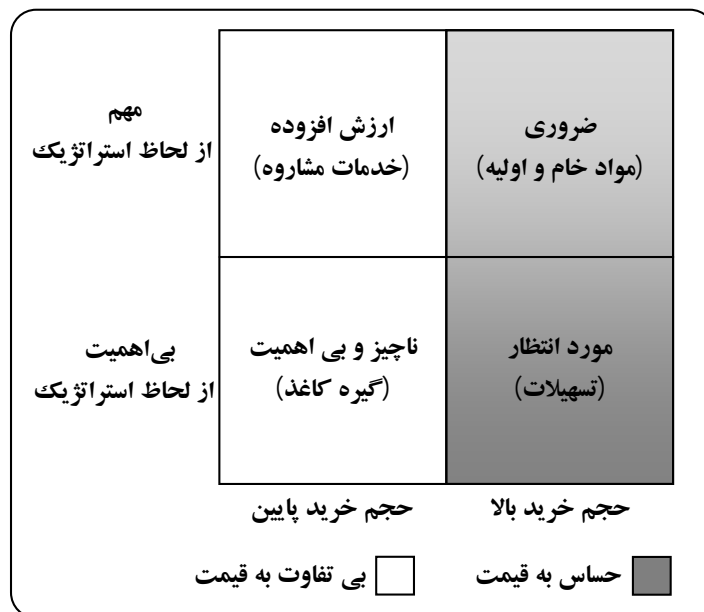
الف) بازار در رقابت کامل است یا ناقص: در حالت کلی و بر خلاف بسیاری از محصولات مصرفی، هنگامی که بازار در رقابت ناقص است کشش تقاضا برای اکثر محصولات صنعتی پایین است (انحصار کامل فروش، انحصار چند جانبه فروش، انحصار خرید، انحصار چند جانبه خرید). در این شرایط اگر قرار بود شرکتی قیمت یک محصول را افزایش یا کاهش دهد تغییر خاصی در تقاضا ایجاد نمی‌شد، زیرا محصول صرفنظر از تغییرات قیمت مورد نیاز است.

ب) اهمیت محصولات صنعتی برای مشتری: عامل دیگری که باید در نظر بگیریم اهمیت محصول صنعتی برای مشتری است. برای محصولاتی که مشتری باور دارد که نه شرکت و

نه برند جایگزین مشابهی ندارند و همچنین برای محصولات ضروری تقاضا بی‌کشش است. سایر عوامل مرتبط با اهمیت محصول در شکل (3) نشان داده شده که انواع محصولات مختلف بر روی یک ماتریس بر اساس کمیت‌های خریداری شده رایج و اهمیت استراتژیک را نمایش می‌دهد.

کشش تقاضا برای گروه‌های متنوع محصولات، متفاوت است؛ ولی تقاضا در قسمت راست که مقادیر زیادی از محصولات خریداری می‌شود، بیشترین کشش را دارد. بنابراین کشش تقاضا به احتمال زیاد برای محصولاتی بالا است که تحت عنوان «مورد انتظار» طبقه‌بندی شده‌اند. از قبیل: تسهیلات یا بیمه که از نظر استراتژیکی مهم نیستند و احتمالاً برای محصولات ضروری (اساسی) نسبتاً بالاست که از اهمیت استراتژیکی برخوردارند (مثل مواد اولیه و ماشین آلات).

اگر قیمت‌ها برای محصولات دارای ارزش افزوده در گوشه بالای سمت چپ نمودار کاهش یابد، آن موقع شرکت احتمالاً ارزش برند خود را با تنزل قیمت آن چیزی که ارائه می‌دهد لکه‌دار خواهد کرد. به‌طور مشابه، اگر قیمت‌ها برای محصولات بی‌اهمیت از قبیل گیره کاغذ کاهش پیدا کند، بعید است که فروش شرکت دستخوش تغییر شود، زیرا مشتریان در بازارهای صنعتی فقط وقتی که نیاز داشته باشند خرید می‌کنند. بنابراین، این کشش مربوط به محصولاتی است که در سمت راست ماتریس جای می‌گیرند، جایی که استراتژی‌های قیمت‌گذاری بهترین عملکرد را خواهند داشت.



شکل 3- کشش تقاضا با توجه به اهمیت استراتژیک و حجم خرید [32]

3-1-1. کاهش قیمت‌ها

بسیاری از شرکت‌ها گزینه کاهش قیمت را به منظور تحریک فروش و باقی ماندن در رقابتی که رقبا نیز قیمت‌ها را کاهش می‌دهند انتخاب می‌کنند. ولی ضروری است که قیمت را با کمترین اثر در حاشیه سود پایین آورد، چون اگر قیمت‌ها بدون در نظر گرفتن حاشیه سود کاهش یابد غیر ممکن است که این کار در میان مدت یا بلندمدت سودآور باشد. برای اکثر بازاریابان فعال در بازارهای صنعتی یافتن قیمت مناسب تصمیمی است که بسیاری در آن دچار اشتباه می‌شوند و معمولاً قیمت‌ها را زیاد کاهش می‌دهند، زیرا آن‌ها متوجه ارزش واقعی آنچه ارائه می‌دهند نیستند.

همانطور که اشاره شد کاهش قیمت‌ها در بازارهایی که مشتریان به قیمت‌ها حساس هستند مؤثرترین راهکار است. با این حال شاید مشتریان واکنشی به کاهش قیمت نداشته باشند، مخصوصاً زمانی که تمام تأمین‌کنندگان قیمت‌هایشان را کاهش دهند و اختلاف قیمت‌ها نیز خیلی کم باشد. یک راه دسترسی به حداقل تأثیر بر روی حاشیه سود در زمان کاهش قیمت‌ها این است که محصول ارائه شده را با قیمت کاهش یافته منطبق کنیم و یا بالعکس. در این رابطه هارت پیشنهاد می‌کند که اجزای همراه یک محصول جدا شده تا به شرکت اجازه دهد بر روی

در اکثر بازارهای صنعتی بسیاری از خریداران ادعا می‌کنند که آن‌ها نسبت به قیمت حساسند و وقتی که از آن‌ها سؤال می‌شود که پس از چه مدتی تأمین‌کننده خود را تغییر می‌دهند، واقعیت این است که آن‌ها به ندرت این کار را انجام می‌دهند. ایستایی (اینرسی) بزرگی در بین خریداران صنعتی وجود دارد. برای آن‌ها ساده‌تر است که به جای تغییر تأمین‌کننده، کار را با همان تأمین‌کننده قبلی ادامه دهند. در مواردی که قیمت‌ها افزایش می‌یابد، به عنوان یک قانون رایج، بسیاری از خریداران در بازارهای صنعتی با همان تأمین‌کننده خود کار خواهند کرد، مگر اینکه تفاوت قیمت فراتر از 15 درصد (یا 10 درصد در زمان رکود) باشد. زمانی که قیمت‌ها کاهش می‌یابد یا در زمان رکود، تقاضا مقداری نسبت به قیمت بی‌کشش است، زیرا بعید است که مشتریان خرید خود را علیرغم کاهش قیمت‌ها افزایش دهند. [33] بنابراین، ایستایی (اینرسی) تأثیر مهمی بر روی تئوری کشش در بازارهای صنعتی دارد و باید در زمان اتخاذ استراتژی مناسب برای دوران رکود مد نظر قرار بگیرد.

در زیر تعدادی از استراتژی‌های قیمت‌گذاری در بازارهای بی‌ثبات بخصوص جایی که کشش قیمتی بالایی برای تقاضا وجود دارد بیان می‌شوند:

محصول اصلی خود تمرکز کند و به مشتریان نیز این اجازه را بدهد تا اجزای بخصوص محصول را بر اساس نیاز خود سفارش دهند. اما وی مطمئن نیست که این کار بتواند به شرکت این اجازه را بدهد که ارزش افزوده ایجاد کرده و ارزش بیشتری را از خریداران محصولات جانبی دریافت کند، پس احتمال دارد که شرکت سود مورد انتظار خود را نتواند به این وسیله کسب کند. [34]

کاهش قیمت بیش از یک استراتژی میان مدت یا بلندمدت یک تاکتیک کوتاه مدت است. این مسئله مخصوصاً در مورد قیمت گذاری حاشیه ای است که قیمت ها بالاتر از میانگین هزینه متغیر و پایین تر از میانگین کل هزینه تعیین می شوند. مسلماً این امر در بلندمدت پاسخگو نیست، با این حال در کوتاه مدت و مخصوصاً برای پرکردن ظرفیت های اضافی و جابه جا کردن محصولات از رده خارج و ضایعاتی می تواند موفقیت آمیز باشد. [35]

به همین نحو تخفیفات، که بیشتر برای مصرف کنندگان رایج است تا بازارهای صنعتی، می تواند در افزایش فروش موفقیت آمیز باشند، ولی بیشتر یک تاکتیک است تا استراتژی، چون معمولاً برای مقابله با تهدیدها یا فرصت های کوتاه مدت است. در بازارهای صنعتی از تخفیف باید با احتیاط استفاده شود چون نباید پیش زمینه ای برای مشتری ایجاد کند و او انتظار داشته باشد قیمت ها در خریدهای آتی پایین باشد. هرچند وقتی از آن به عنوان یک مانور تاکتیکی زیر چتر استراتژی قیمت گذاری شرکت استفاده شود می تواند بسیار مؤثر باشد.

2-1-3. افزایش قیمت ها

افزایش قیمت ها به شرکت اجازه می دهد که جریان نقدینگی را بهبود بخشد، ولی اگر هیچ استراتژی منظم و بلندمدتی برای این کار وجود ندارد باید احتیاط کنیم، زیرا ممکن است درآمدها خیلی زود به اتمام برسد و در بسیاری از مواقع با پیامدهای مهلکی همراه باشد. به عنوان مثال مدیر عامل مزدا در دوره ای کلیه قیمت ها را پنج درصد افزایش داد که این کار منجر به کاهش بیست درصدی تقاضا شد. بار دیگر مدیران باید حساسیت

قیمتی بازاریشان را می فهمیدند و اینکه تا چه اندازه می توانند قیمت را تغییر بدهند تا بدون داشتن تأثیرات منفی، درآمدشان افزایش یافته و سودشان به حداکثر ممکن برسد. [36]

همانطور که قبلاً بحث شد ایستایی (اینرسی) قابل توجه در بعضی از بازارهای صنعتی فرصت هایی را برای افزایش قیمت ایجاد می کند. با توجه به این موضوع که خیلی از مشتریان احتمالاً تأمین کننده خود را با وجود قیمت بالاتر تغییر نخواهند داد. در هر بخش صنعت اکثر شرکتها از نقطه بهینه قیمت محصولاتشان بی خبرند، به این معنی که فرصت های بیشماری را برای کسب درآمد بیشتر از دست می دهند. افزایش قیمت ها و رساندن آن ها به سطح بهینه (که برای بازار قابل پذیرش است) می تواند منجر به یکی از سریع ترین روش های افزایش جریان نقدینگی باشد، تا زمانی که حجم ضرر و زیان بوسیله افزایش سود ناشی از هر واحد جبران شود. بنابراین اگر مدیران کسب قیمتی تقاضای محصولاتشان را ندانند به طور کاملاً واضح فرصتی طلایی برای حداکثر کردن سودشان را از دست داده اند.

بسیاری از شرکتها نیز خدمات غیر ضروری را ارائه می دهند که نه مورد قبول است و نه ارزش آن توسط مشتری درک می شود، یا از همه بدتر مشتری بابت آن پولی پرداخت نمی کند. به عنوان مثال تحویل کالا، اطلاع رسانی به مشتری برای تعمیرات خارج از گارانتی تجهیزات خریداری شده، انجام سفارشات آخرین لحظات و کارمزد تأخیر، همگی از مواردی هستند که مشتری می تواند پول بیشتری بابت آن ها بدهد. علاوه بر این درآمد بیشتری با افزایش حداقل میزان سفارش می تواند ایجاد شود که منجر به حاشیه سود بیشتر با استفاده از افزایش سودهای گوناگون بر روی اندازه های مختلف محصول، یکی کردن ساختارهای سفارش مجدد و هزینه بیشتر برای سفارشات خاص می شود. [37]

3-1-3. نمایش قیمت ها

مشتریان در دوران رکود برای به دست آوردن ارزش مورد انتظار از پولی که خرج می کنند نیاز به اطمینان مجدد دارند. شرکتها نیز به روش های جدیدی برای جذاب تر کردن

2-3. استراتژی‌های مؤثر تعیین‌کننده نوع بازار و محصولات با استفاده از ماتریس آنسوف

در دوران رکود، مدیران بیش از حد بر مدیریت تهدیدها متمرکز می‌شوند و فرصت‌های طلایی را نادیده گرفته و از دست می‌دهند. مقاله‌ای که اخیراً در نشریه فایننشال تایمز به چاپ رسیده مدیران را تشویق کرد که سؤالات زیر را از خود بپرسند [41]:

- آیا رقبا از آن فرصت‌هایی که ما می‌توانیم به دست آوریم عقب نشینی می‌کنند؟
 - آیا ما باید بر بازارهای در حال رشد تمرکز کنیم یا به فکر استحکام وضعیت موجود خود باشیم؟
 - آیا مشکلات مشتریان یا رقبا برای ما فرصتی ایجاد می‌کند؟
 - آیا ما می‌توانیم از منابع کلیدی خود سریعتر از رقبا در قیمت‌های معاملاتی استفاده کنیم؟
- لازم است مدیران تصدیق کنند که امکان دارد با استفاده از فرصت‌های موجود و به حداقل رساندن تهدیدها بهترین جایگاه را در وضعیت رکود به تصرف خود درآورند.

1-2-3. محصولات موجود برای بازارهای موجود

همانطور که قبلاً اشاره شد حفظ مشتریان موجود به منظور اطمینان از بقا در شرایط رکود از اهمیت بالایی برخوردار است. بیش از 20 درصد مشتریان در یک کسب و کار ممکن است تا 80 درصد سود شرکت را ایجاد کنند که نیمی از این سود به خاطر خدمت‌رسانی به 30 درصد از مشتریان غیر سودآور از بین می‌رود. بنابراین لازم است بر روی مشتریان کنونی که دارای اهمیت و ارزش هستند تمرکز کنیم و این به این معنا است که شرکت‌ها باید بپذیرند بعضی از مشتریان خاص خود را از دست بدهند. علاوه بر آن، شرکت‌ها باید بپذیرند که رقبا مشتریان را با ارائه قیمت‌های پایینتر می‌ربایند.

ارزش بعضی از مشتریان خاص برای این رقبا نسبت به سایر شرکت‌ها بیشتر است. ممکن است آن شرکت‌ها هزینه اصلی خدمت به مشتریان را ناچیز پنداشته‌اند یا اینکه شاید آن‌ها ساختار

محصولاتشان نیاز دارند. قیمت‌گذاری با استفاده از روش هزینه عمر مالکیت [38] ابزاری است که به ندرت برای نشان دادن عمر محصول استفاده شده است، و آن پرداخت اولیه فقط نشان‌دهنده درصد کوچکی از کل هزینه برای مشتری است. بنابراین مشتریان می‌توانند قانع شوند که هزینه عمر محصول می‌تواند با خرید یک محصول گرانتر حداقل شود.

یک بحث جدی دیگر برای حمایت از افزایش قیمت این است که بازگشت سرمایه صرف شده بر روی محصول را به شرکت‌هایی ارتباط دهیم که باید نشان دهند محصولاتشان می‌تواند برای مشتریان ایجاد ثروت کرده یا سرمایه آن‌ها را حفظ کند. به عنوان مثال برنامه زیست محیطی جنرال الکتریک [39] محصولاتی را که با محیط زیست سازگارند و برای بازار جذاب هستند توسعه داده و بازاریابی می‌کند. نه تنها به خاطر سبز بودن آن‌ها، بلکه به خاطر اینکه به مشتریان اجازه می‌دهند که هزینه‌های عملکردی خود را نیز کاهش دهند.

مخصوصاً در بازارهای صنعتی نیاز مبرمی برای شفافیت در قیمت‌گذاری احساس می‌شود. مشتریان صنعتی می‌خواهند بدانند برای چه چیزی پول پرداخت می‌کنند و برای همین ترجیح می‌دهند که محصولات و خدمات را بصورت مجزا ببینند و آن‌ها به صورت جداگانه قیمت‌گذاری شده باشند. [40] ارائه تفکیکی قیمت‌ها به مشتریان می‌تواند ارزش پولی را که صرف شده بر حسب نمایش اجزای مختلف محصول آشکار نمایند، به شرطی که استراتژی قیمت‌گذاری شرکت برای رقبا و مشتریان نامشهود باقی بماند.

سرانجام، شرکت‌ها شاید نیاز داشته باشند که شرایط پرداخت و ساختار قیمت‌گذاری خود را با نیازهای در حال تغییر مشتریانی که با فشارهای رکود مواجه شده‌اند مطابقت دهند. گزینه‌های دیگر قیمت‌گذاری از قبیل قیمت‌گذاری اقساطی در مقابل قیمت‌گذاری نقدی به احتمال زیاد بخش‌های خاصی از مشتریان را جذب می‌کند و شاید جلوی از دست رفتن مشتریان موجود را بگیرد.

هزینه‌ای ثابت بالاتری داشته باشند، یعنی حتی فروش با حاشیه سود خیلی کم نیز برای آن‌ها سودآور است. تقویت این نوع تفکر که با رفتن مشتریان غیر سودآور می‌توان خدمات بهتری به مشتریان سودآور و وفادار ارائه نمود، می‌تواند برای شرکت بسیار مفید باشد.

تمام بازاریابان باید دقیقاً پیشنهادات خود را برای بخش‌هایی ارائه دهند که برای آن‌ها ارزش قائل هستند. به عبارت دیگر آن‌ها باید درباره بخش‌بندی و اشخاص مورد هدفشان بخوبی فکر کنند. در دوران رکود مطمئناً گروهی از مشتریان وجود دارند که نسبت به دیگران بیشتر عکس‌العمل نشان می‌دهند. با این حال تغییر جهت دوباره یک شرکت به یک بخش بازار زمان‌بر بوده و بسیاری از شرکت‌ها آمادگی لازم را برای این کار ندارند. در واقع بسیاری نسبت به رکود به کندی و خیلی دیر عکس‌العمل نشان می‌دهند، زیرا وقوع آنرا نادیده گرفته یا شدت آنرا انکار کرده بودند.

استراتژی‌های مؤثر بازاریابی برای دوران رکود بعد از به‌وجود آمدن رکود طراحی نشده‌اند، بلکه این استراتژی‌ها قبل از بروز رکود اقتصادی طراحی شده‌اند.

مسئولیت مدیران مقابله با هر گونه ضعف یا تهدید پیش روی شرکت قبل از هر نوع بی‌ثباتی است و اگر این کار را انجام ندهند شرکت را در مقابل فشارهای ناشی از رکود آسیب‌پذیر می‌سازند. علاوه بر بررسی پایگاه مشتری، شرکت‌ها باید خط محصولشان را نیز بررسی نموده و بر روی محصولات اصلی خود تمرکز کنند. بسیاری از شرکت‌ها از دارایی‌های باارزشی مثل مشتریان ثابت، مهارت‌ها و هویت نام تجاری تثبیت شده برخوردارند. به منظور عبور از بحران اقتصادی از این موارد باید بخوبی محافظت و همچنین بازدهی آن‌ها را تقویت نمود تا شرکت بتواند در صحنه رقابت باقی بماند.

چاران از تفسیر منطقی خطوط محصول حمایت کرده و شرکت‌ها را تشویق می‌کند که در از بین بردن خطوط محصول و نسخه‌های بیشمار که ایجاد پیچیدگی می‌کنند بی‌رحم باشند و قانون 5 / 50 را که بیان می‌کند 50 درصد موجودی انبار شرکت‌ها تنها 5 درصد درآمد آن‌ها را ایجاد می‌کند در نظر داشته

باشند.[42]

همین استدلال برای بعضی از بخش‌های ارائه خدمات نیز به کار برده می‌شود. برای مثال با صرف نظر کردن از فعالیت‌های غیرضروری، منابع می‌توانند آزاد شوند. از قبیل ملاقات رو در روی غیر ضروری با مشتریان که می‌تواند توسط راه‌های کم هزینه‌تری مثل تلفن یا اینترنت انجام شود.

استراتژی دیگری که باید در نظر بگیریم استفاده از کانال‌هایی برای جذب منافع بیشتر از محصولات موجود در بازارهای موجود است. در حال حاضر مابکروسافت از این استراتژی استفاده کرده و در حال بازگشایی فروشگاه‌هایی برای بهبود تجربه خرید کامپیوتر و افزایش درآمدهای خود است.[43] این استراتژی فواید دیگری هم دارد، چون می‌تواند مشتریان جدیدی را برای پیشنهاداتش معرفی کند و علاوه بر آن می‌تواند مشتریان جدید یا موجود را با محصولات جدید در این فروشگاه‌ها آشنا کند.

2-3- محصولات موجود در بازارهای جدید

با در نظر گرفتن پیش‌زمینه یک رکود حاد، شرکت‌ها از روی ناچاری سعی می‌کنند تا موقعیتشان را حفظ کرده و سهمی از بازار را به دست آورند که این امر در نهایت منجر به بازاری راکد می‌شود. ورود به بازارهای جدیدی که محصولات موجود بتوانند در آن بفروش برسند - بخش‌های صنعتی جدید یا مناطق جغرافیایی جدید - فرصت‌هایی را جهت ایجاد جریان نقدی، سود و سهم بازار ایجاد می‌کند.

یافتن مشتریان جدید در بیان آسانتر از عمل است. برخی از شرکت‌های فعال در بازار صنعتی در زمان‌های عادی نیز به منظور توسعه به کندی عمل می‌کنند؛ ظرفیت آن‌ها یا تکمیل یا نسبتاً تکمیل است و آن‌ها بدون تغییر ادامه می‌دهند. یک شوک ناشی از رکود می‌تواند موجب شود که این شرکت‌ها نگاهشان به سمت بازارهایی برود که قبلاً از آن دوری می‌کردند. هرچند بسیاری از شرکت‌ها از تغییر واهمه دارند و ترجیح می‌دهند با همان حالت راکد ولی آشنا ادامه داده، به جای اینکه به دنبال فرصت‌های چالش برانگیز و پرمخاطره باشند.

با این حال، اگر شرم بازار (هوش بازار) تأیید کند که فرصتی در بازار جدید وجود دارد، می‌تواند بازگشت سرمایه قابل توجهی وجود داشته باشد. البته به شرط آنکه شرکت منابع مورد نیاز برای ورود به بازار جدید و استحکام بخشیدن موقعیت خود را در اختیار داشته باشد. برای مثال هانی‌ول [44] پذیرفت که شرکت آی‌بی‌ام در کلان شهرها و شهرهای بزرگ قوی‌تر از آن است، پس هانی‌ول به سوی شهرهای کوچک‌تر و کمتر توسعه یافته پیش رفت، چون در آنجا می‌توانست راحت‌تر نفوذ کرده و سهم بازار خود را افزایش دهد. [45]

بعضی از شرکت‌ها می‌توانند هدف قرار دادن مشتریان را علاوه بر کسب و کارشان در نظر گیرند. این همان کاری است که شرکت دانا [46] تأمین‌کننده بزرگ قطعات اتومبیل در جهت افزایش فروش خود انجام داد. این شرکت متوجه شد که سازندگان محرک‌های انتقال قدرت می‌توانند از مصرف‌کننده نهایی 25 درصد بیشتر از آن چیزی که تولیدکننده قطعه اصلی دریافت می‌کند درخواست کنند، زیرا قطعه جایگزین ارزش بیشتری برای استفاده‌کننده نهایی دارد تا سازندگان اصلی که آن را به عنوان بخشی از هزینه اتومبیل می‌بینند. [47]

3-2-3. محصولات جدید در بازارهای موجود

نیاز به نوآوری برای بقا معمولاً تکیه کلام کسانی است که در تجارت موفق هستند. دلیل آن این است که نوآوری و ماهیت آن انجام کارهایی متفاوت است. اگر شرکتی پس از گذشت سه سال کارها را همانند حال حاضر انجام دهد به احتمال زیاد پس از 10 سال از بین خواهد رفت. هر شرکتی برای حفظ مزیت رقابتی خود به نوآوری نیاز دارد که این امر در بازارهای بی‌ثبات و متلاطم از اهمیت بیشتری برخوردار است.

چاران بیان می‌کند که در دوران رکود بسیاری از شرکت‌ها فقط بر روی تحقیق به منظور بهبود محصولات موجود تمرکز می‌کنند که این اشتباه است. وی می‌گوید: «شما باید از فرصت‌ها استفاده کنید تا جهش عظیمی را بوسیله تمرکز بر محصولات جدید ایجاد کنید. رقباي شما در هراسند، ممکن است کمبود نقدینگی داشته باشند و شاید از ریسک کردن می‌ترسند. این

مجموعه شرایط بسیار خوبی برای شماست تا شرکت خود را به عنوان برنده برای ده‌ها سال معرفی نمایید. اگر شما از این فرصت استفاده کنید می‌توانید در پایان رکود از رتبه چهارم و پنجم در صنعت به رتبه اول یا دوم برسید.» [48]

وضعیت مشخص است، توسعه محصولات باید همیشه انجام پذیرد و نباید از آن غفلت شود و در زمان‌های رکود بیشتر به آن توجه شود. تحقیقات بازار می‌تواند نقش سودمندی در یافتن فرصت‌هایی برای محصولات جدید داشته باشد. نتایج یک تحقیق نشان داد 80 درصد نوآوری‌های صنعتی توسط خود مشتریان مطرح شده است. [49]

تحقیق دیگری نشان داد که 75 درصد شرکت‌ها در رکود اقتصادی سال 2001 از بخش‌بندی مشتریان استفاده کرده و توسعه محصولات جدید را مورد بررسی قرار داده بودند. [50] در واقع بسیاری از شرکت‌ها اهمیت بخش‌بندی بازار بر اساس نیازهای مشتریان را دست کم می‌گیرند. آن‌ها بخش‌بندی مشتریان را به بخش‌بندی‌هایی مثل بخش صنعت، موقعیت جغرافیایی یا اندازه مشتری محدود می‌کنند. اگر شرکتی بازار را بر اساس نیازها بخش‌بندی کند، نه تنها می‌تواند با سفارشی ساختن محصول با توجه به ارزش‌های هر بخش (و کسب ارزش‌های بیشتری از این بخش‌ها) خدمت بهتری به مشتریان ارائه کند، بلکه می‌تواند فرصت‌هایی برای محصولات جدید مطابق با نیازهای بازار کشف کند.

توسعه محصول می‌تواند فرآیندی هزینه‌بر و طولانی باشد، ولی ابزارهای کم هزینه‌تر و سریع‌تری نیز از قبیل توسعه محصولات جدید از طریق محصولات جایگزین برای دوران رکود وجود دارند. محصولات جایگزین به شرکت‌ها اجازه می‌دهند که از موانع ورودی ایجاد شده توسط رهبران پیشین بازار عبور کرده و استراتژی محصول جدید را آسان‌تر ایجاد کنند و سریع‌تر و ارزان‌تر آن را در دوران رکود به اجرا بگذارند.

فرصت‌های محصولات جدید می‌تواند موارد ناملموس مثل ارائه خدمات را نیز در برگیرد. خدمات می‌توانند سریع‌تر و در بسیاری از موارد ارزان‌تر از محصولات جدید وارد بازار شوند. علاوه بر آن یک خدمت جدید می‌تواند تأثیر بیشتری نسبت به

محصول جدید بر روی مشتری داشته باشد و جایگاه ارزشی مشتری را تقویت کند، در نتیجه شرکت را با قدرت رقابتی مضاعف برای بقا و کامیابی در زمان رکود تجهیز می‌کند.

4-2-3. محصولات جدید در بازارهای جدید

این آخرین قسمت از ماتریس انسوف است که شرکت‌ها به دنبال یافتن فرصت‌های جدیدی در کسب و کارهای جدید هستند. این امر مخصوصاً در دوران رکود دارای ریسک بالایی است، با توجه به این واقعیت که سرمایه قابل توجهی نیاز است و محصولات جدید به منظور رشد طبیعی به زمان نیاز دارند و زمان نیز در دوران رکود بسیار حیاتی است.

با این وجود، مثالهایی از شرکت‌هایی وجود دارد که این استراتژی را در دوران رکود دنبال می‌کنند. از قبیل شرکت پراکتر اند گمبل [51] که به تازگی حق امتیاز یک کارواش را به دست آورده و این بیانگر این است که به دنبال فرصت‌های رشدی بوده که به هیچ وجه به مدل کسب و کار کنونی آن محدود نمی‌شود [52]. در زمان رکود که فروشندگان پریشان برای فروش دارایی‌های باارزش خود با قیمت‌های پایین تحت فشار هستند، کسب سود می‌تواند بسیار جذاب باشد.

همانطور که کسب سود بیشتر یک تاکتیک تجاری است تا استراتژی بازاریابی، طراحی استراتژی محصولات جدید برای بازارهای جدید نیز چیزی فراتر از تخفیف‌هایی است که بازاریابان ارائه می‌دهند. اگر یک شرکت به دنبال راه حلی فوری با حداقل ریسک است از اخذ چنین استراتژی باید اجتناب کند.

4. شناخت روانشناسی رکود

در دوران شکوفایی اقتصادی، ممکن است بازاریابان از یاد ببرند که افزایش فروش تنها به دلیل تبلیغات زیرکانه آن‌ها و ارائه محصولات جذاب نیست. خریده‌ها به عوامل بسیاری از قبیل درآمد مصرف‌کنندگان، احساس اطمینان آن‌ها نسبت به آینده، اعتماد به کسب و کار و شرایط اقتصادی و همچنین سبک زندگی و ارزش‌های تشویق‌کننده مصرف بستگی دارند.

با این وجود رکود حاضر تا کنون بی‌سابقه بوده و موج اخبار

ناامیدکننده اقتصادی سبب از بین رفتن اعتماد مصرف‌کنندگان و کاهش قدرت خرید آن‌ها شده و آن‌ها را به تنظیم رفتارشان بر اساس روش‌های پایه‌ای و شاید با ثبات سوق داده است.

آن‌ها هم اکنون در اکثر نقاط دنیا به‌ویژه در اروپا و آمریکا متوجه شده‌اند که در طول دو تا سه دهه گذشته کوهی از بدهی برای خود ایجاد کرده‌اند و پس‌اندازها و دارایی‌های خود را از دست داده‌اند. بازاریابان با ارائه تعریف زندگی خوب از لحاظ مادی، مصرف‌کنندگان را به زندگی فراتر از نیازهایشان ترغیب می‌کردند. در نتیجه مصرف‌کنندگان با توده‌ای از صورتحساب‌ها، کسادی و از دست دادن درآمدهایشان مواجه شدند. در همین شرایط رسوایی‌های شرکت‌ها، شکست‌های مالی، بحران در بخش‌های مسکن و بیمه و همچنین پرداخت مالیات‌های سنگین منجر به بی‌اعتمادی مصرف‌کنندگان و بدبینی آن‌ها نسبت به پیام‌های بازاریابان شد.

ترکیب این عوامل چالشی عمیق را برای بازاریابان نه فقط در شرایط رکود، بلکه در شرایط بهبود نیز ایجاد کرده است. اولین گام در پاسخگویی به این شرایط باید درک بخش‌های مشتریان جدید در دوران رکود باشد. بازاریابان معمولاً مشتریان را بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (سن، درآمد و...) یا سبک زندگی (سنتی، مدرن و...) بخش‌بندی می‌کنند. چنین بخش‌بندی‌هایی در دوران رکود ممکن است کارایی زیادی نسبت به بخش‌بندی روانشناسانه بازار [53] بر اساس عوامل روانشناسی حاصل از عکس‌العمل‌های احساسی مصرف‌کنندگان به محیط اقتصادی نداشته باشد. بر اساس این دیدگاه مشتریان به چهار دسته تقسیم می‌شوند: مشتریان ترمز کرده؛ مشتریان آسیب دیده-اما صبور؛ مشتریان آسوده خاطر؛ زندگی کنندگان برای امروز. [54]

4-1. مشتریان ترمز کرده [55]

این گروه از مشتریان احساس می‌کنند که بسیار آسیب‌پذیرند و در سخت‌ترین وضعیت مالی قرار دارند. این گروه همه انواع هزینه‌های خود را از طریق حذف کردن، به تعویق انداختن، کاهش دادن یا جایگزین کردن خریده‌ها کاهش می‌دهند. اگرچه مصرف‌کنندگان با درآمد پایین عموماً در این بخش جای

می‌گیرند، اما مصرف‌کنندگان مضطرب با درآمد بالا نیز می‌توانند در این بخش قرار گیرند، بخصوص اگر شرایط سلامتی یا درآمدی رو به وخامت بگذارند.

2-4. مشتریان آسیب دیده - اما صبور [56]

این گروه از مشتریان نسبت به آینده خوش‌بین هستند، اما از توانایی خود برای حفظ استانداردهای زندگی در کوتاه مدت کمتر مطمئن هستند. آن‌ها همانند گروه قبلی در همه زمینه‌ها صرفه‌جویی می‌کنند ولی نه به اندازه و شدت گروه قبلی. این گروه بزرگترین بخش مشتریان را تشکیل می‌دهند و شامل اکثریت زیادی از خانه‌داری می‌شود که کار خود را از دست نداده‌اند و به لحاظ درآمدی شامل طیف گسترده‌ای هستند. با سخت‌تر شدن شرایط، جمع زیادی از این گروه به گروه مشتریان ترمز کرده می‌پیوندند.

3-4. مشتریان آسوده خاطر [57]

این مصرف‌کنندگان درباره توانایی خود در خارج شدن از بحران‌های اقتصادی کنونی و آینده مطمئن هستند. آن‌ها همانند دوران رونق اقتصادی اما کمی گریشی‌تر و کمتر تجملی اقدام به خرید می‌کنند. این بخش شامل افرادی است که در پنج درصد بالای درآمدی جامعه قرار دارند. این گروه همچنین شامل افرادی است که از ثروت کمتری برخوردارند، اما درباره ثبات مالی خویش اطمینان خاطر دارند. برای مثال بازنشستگان یا سرمایه‌گذارانی که کمی زودتر از بازار خارج شده‌اند یا در بخش‌های کم‌ریسک‌تری سرمایه‌گذاری کرده‌اند را می‌توان در این گروه قرار داد.

4-4. زندگی‌کنندگان برای امروز [58]

این بخش دچار تغییر رفتار نمی‌شوند و در اکثر مواقع نسبت به پس‌انداز کردن بی تفاوتند. مصرف‌کنندگان این گروه اساساً با توسعه جداول زمانی خود برای خریدهای اساسی به بحران

عکس‌العمل نشان می‌دهند. عموماً شهر نشینان و جوانترها بیشتر اقدام به اجاره می‌کنند تا خرید. آن‌ها درآمد خود را صرف تجربه می‌کنند تا خرید اموال و دارائی‌ها (به استثنای خریداران محصولات الکترونیکی). تغییر رفتار مصرفی این گروه تقریباً بعید به نظر می‌رسد، مگر آنکه بیکار شوند.

مصرف‌کنندگان فارغ از اینکه به کدام گروه تعلق دارند، مصارف خود را به چهار طبقه تقسیم‌بندی می‌کنند:

- ضروری [59]: محصولات و خدماتی که برای بقا لازم بوده یا محور آسایش تلقی می‌شوند.
- مصرفی [60]: مواردی که خرید فوری آن‌ها قابل توجیه است.
- قابل تعویق [61]: موارد مورد نیازی که می‌توان خرید آن‌ها را به‌طور منطقی به تعویق انداخت.
- قابل چشم‌پوشی [62]: مواردی که غیر ضروری یا غیر قابل توجیه هستند. [63]

همه مصرف‌کنندگان بخشی از خوراک، مسکن و پوشاک را به عنوان هزینه‌های ضروری پذیرفته‌اند و اکثر آن‌ها حمل و نقل و مراقبت‌های پزشکی را نیز در همین طبقه قرار می‌دهند.

همه مصرف‌کنندگان به استثنای «زندگی‌کنندگان برای امروز» در دوران رکود و بحران، اولویت‌های مصرفی خود را مورد بازنگری و تجدید نظر قرار می‌دهند. محصولات و خدماتی نظیر رستوران، مسافرت، هنر و سرگرمی، لباس‌های جدید، اتومبیل و تجهیزات الکترونیکی می‌توانند به سرعت در اذهان مشتریان از جایگاه محصولات ضروری به قابل تعویق و حتی قابل چشم‌پوشی تبدیل شوند. [64]

در شکل (4) رفتارهای در حال تغییر بخش‌های مختلف مصرف‌کننده با توجه به گروه‌های مشتریان و انواع مصارف نشان داده شده است.

		ریسک کاهش فروش			
		کم		زیاد	
		ضروری	مصرفی	قابل تعویق	قابل چشم‌پوشی
تغییر رفتار	زیاد	به دنیال کالاهای و برندهای کم هزینه‌تر هستند و مواردی از قبیل برچسب‌های خصوصی (نام‌های تجاری محلی ارزان قیمت) را جایگزین می‌کنند.	به شدت به دنیال کاهش یا حذف برخی رفتارها بوده یا در جستجوی جایگزینهای کم هزینه‌تر هستند.	به دنیال تعویق تمام خریدهای باادوام هستند، مگر در مواقع ضروری؛ خدمات مورد نیاز خود را از قبیل تعمیرات و خدمات دندانپزشکی به تعویق خواهند انداخت.	خریدهای خود را که در این طبقه قرار دارند حذف خواهند کرد.
	متوسط	به دنیال جستجوی برندهای مورد علاقه با قیمت‌های پایین‌تر هستند اما به جایگزینهای کمتر مورد علاقه و ارزان‌تر رضایت می‌دهند.	میزان و دفعات خرید خود را کاهش می‌دهند و بر ارزش کالا تاکید دارند.	خریدهای مهم را به تعویق می‌اندازند؛ از تعمیر به جای جایگزینی استفاده می‌کنند؛ به دنیال ارزش بیشتر و هزینه مالکیت کمتر هستند تا ویژگیهای بیشتر؛ در محل فروش چانه زنی می‌کنند.	کاهش و حذف شدید موارد هزینه‌زا
	کم	خرید برندهای مورد علاقه خود را همانند قبل از دوران رکود انجام می‌دهند.	در خرید کالاهای لوکس گزینشی‌تر عمل می‌کنند.	به دنیال کیفیت بهتر برای هزینه‌ای که پرداخت می‌کنند هستند؛ در محل فروش بیشتر چانه‌زنی می‌کنند.	به ندرت خریدها را غیر قابل توجیه می‌دانند، ولی ممکن است برخی هزینه‌های خاص در این طبقه را کاهش دهند.
	کم	خرید برندهای مورد علاقه خود را همانند قبل از دوران رکود انجام می‌دهند.	خرید برندهای مورد علاقه خود را همانند قبل از دوران رکود انجام می‌دهند.	در صورت زیاد بودن خرید اقدام به خرید می‌کنند، در غیر این صورت آن را به تعویق می‌اندازند.	در مورد اینکه برخی عادات خرید را غیر قابل توجیه بخوانند بی‌اعتنا هستند؛ ممکن است نخواهند انواع جدید خرید را تجربه کنند.

بازار با ثبات: فرصت‌های بدون تغییر یا با تغییرات اندک برای شرکت‌ها

بازار ترکیبی: فرصت‌های بدون تغییر یا با تغییرات اندک برای رقبای قوی‌تر؛ کاهش فرصت‌ها برای دیگران

بازار در حال افول: کاهش چشمگیر فرصت‌ها برای شرکت‌ها

شکل 4- رفتارهای در حال تغییر بخش‌های مختلف مصرف‌کننده [65]

سبدهای محصول [66]»، «بهبود شرایط ارائه [67]» و «تقویت اعتماد مشتریان [68]» سه روش مؤثر به منظور تأمین اهداف فوق هستند. [69] به منظور آگاهی از چگونگی برآورده ساختن نیازهای گروه‌های مختلف مشتریان به شکل (5) توجه نمایید.

الف) بهینه‌سازی سبدهای محصول: در فضای نسبتاً بحرانی سال

5. تاکتیک‌های بازاریابی در دوران رکود

در دوران رکود، بازاریابان باید توازنی بین تلاش‌های خود در کاهش هزینه‌ها در کوتاه‌مدت و سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت به منظور حفظ و تقویت نام تجاری برقرار نمایند. «بهینه‌سازی

2001 بازاریابان توانستند با حداقل تغییرات موقتی در کمیت تولید از بازبینی قیمت‌ها یا خطوط محصول پرهیز نمایند. در بحران‌های شدیدتر بازاریابان می‌توانند به جارو کردن خطوط محصول اقدام نموده و ابتکار عمل را در دست گیرند تا اینکه مجبور به تغییر نشوند. بازاریابان در هنگام مواجهه با کاهش تقاضا باید پیچیدگی شدید در خطوط محصول را که دارای اندازه‌ها، شکل‌ها و ویژگی‌های متفاوتی هستند کاهش دهند. خطوط محصول متنوع در دوران رکود منجر به ناکارایی هزینه‌های بازاریابی و ائتلاف منابع و بازگشت کند سرمایه‌های شرکت خواهد شد.

با این وجود، بهینه‌سازی سبدهای محصول به معنای نادیده گرفتن نوآوری نیست. بهبودهای نوآورانه در محصولات اصلی نگاه‌ها را متوجه خود ساخته و انگیزه خرید را بخصوص برای کالاها و خدمات مصرفی افزایش می‌دهد. تطابق مجدد با شرایط بازار، مستلزم پیش‌بینی مجدد تقاضا برای هر مورد از خط محصول با توجه به تغییر عادات خرید مشتریان است. برای مثال مصرف کنندگان «ترمز کرده» تنوع یا سفارشی بودن محصولات ضروری را قربانی سادگی و ارزانی آن‌ها خواهند کرد. در خرید کالاهای بادوامی که نمی‌توان آن‌ها را به تعویق انداخت، مصرف کنندگان آسیب دیده - اما صبور خریدهای خود را به مدل‌های دارای ارزش بالا سوق خواهند داد تا کالاهای دارای ویژگی‌های برتر. در نتیجه مصرف کنندگان هر دو بخش از خرید کالاهایی بی‌دوام و پرهزینه اجتناب خواهند کرد. [70]

ب) بهبود شرایط ارائه: مشتریان ترمز کرده و آسیب دیده برای کسب بهترین نتیجه خرید خواهند کرد. تمام کسب و کارها نیز به طور فزاینده‌ای رقابت قیمتی خواهند داشت. در شرایط سخت، تخفیفاتی که مستلزم تلاش کمی از سوی مشتریان است و وجوه نقدی را در محل فروش به آن‌ها برمی‌گرداند مؤثرتر از ترفیعاتی از قبیل جوایز و خدمات پستی است که با تأخیر صورت می‌پذیرند. بازاریابان باید دفعات و عمق ترفیعات قیمتی موقتی را افزایش دهند. همچنین آن‌ها باید ادراکات مشتریان را از سطوح قیمت معمولی به دقت مورد بررسی قرار دهند. ترفیعات بیش از اندازه منجر می‌شود

مصرف کنندگان در انتظارات خود درباره کاهش قیمت‌ها تجدید نظر کرده که این امر سودآوری شرکت را تهدید می‌کند، زیرا مردم تا زمان بازگشت قیمت‌ها به سطح عادی در برابر افزایش قیمت‌ها مقاومت خواهند کرد.

زمانی که رهبران اصلی بازار نمی‌توانند نام‌های تجاری خود را به قسمت‌های پایین بازار سوق دهند، می‌توانند یک «نام تجاری جنگنده [71]» معرفی کنند که نسخه ارزان‌تری از نام تجاری اصلی است که تحت نامی متفاوت و با حداقل تبلیغات به فروش می‌رسد. برای مثال در بحران دهه 1980 شرکت پراکتراوندگمبل نام تجاری «بنر [72]» را به عنوان جایگزین ارزان‌تر نام تجاری «چارمین [73]» معرفی نمود. پس از پایان یافتن بحران، نام تجاری جنگنده هم می‌تواند به آرامی کنار گذاشته شود و هم به عنوان یک موجودی با ارزش در کل خط محصول به کار خود ادامه دهد. [74]

ج) تقویت اعتماد مشتریان: مصرف کنندگان نگران - حتی بخش‌های آسوده خاطر و زندگی کنندگان برای امروز - به دنبال محصولات و نام‌های تجاری آشنا و مورد اعتماد به عنوان یک انتخاب مطمئن و راحت هستند. پیام‌های اطمینان بخشی که ارتباطات عاطفی با نام تجاری را تقویت کرده و همدلی را نشان می‌دهند بسیار مهم هستند. همانگونه که شرکت دل [75] جنگید تا بازاری را که سال‌های گذشته از دست داده بود مجدداً به دست آورد. این شرکت آگهی‌های چاپی متفاوتی که حاوی پیام‌های متفاوتی بودند به چاپ رسانید که به نظر می‌رسید برای همنوایی با هر یک از بخش‌های بازار آن طراحی شده بود:

«خارج از جعبه، در حد امکانات شما [76]» (مشتریان ترمز کرده)؛ «به راه حل‌های ساده دل در زمان‌های دشوار اطمینان کنید [77]» (مشتریان آسیب دیده - اما صبور)؛ «لپ تاپ‌های ایده آلی که در هر مکان و در هر شرایط اقتصادی کار می‌کنند [78]» (مشتریان آسوده خاطر)؛ «اقتصاد ضعیف، شما را قدرتمند می‌سازد [79]» (زندگی کنندگان برای امروز). [80]

	قابل چشم‌پوشی	قابل تعویق	مصرفی	ضروری
ترتیب کرده	<ul style="list-style-type: none"> ارائه گزینه‌های مربوط به انجام کارها توسط خود مشتری. ادامه تبلیغات یادآوری، مثلاً برای تعطیلات آتی. 	<ul style="list-style-type: none"> ارائه برنامه‌های تعویقی. انجام سرمایه‌گذاری‌های کم هزینه. ترویج معاملات استثنایی به چالش کشیدن رفتار قیمت سنجی (از قبیل خطرات به تعویق انداختن تعویض لاستیک). 	<ul style="list-style-type: none"> کوچک کردن اندازه‌ها. پائین نگهداشتن قیمت‌ها. تبلیغ این موضوع که بسته‌های کوچک برای مشتری مناسب‌تر است. 	<ul style="list-style-type: none"> تاکید بر قیمت؛ قیمت‌های خرده‌فروشی مناسب‌تر. ارائه بسته‌های کوچک‌تر با قیمت پائین‌تر. گسترش برچسب‌های خرده‌فروشی خصوصی. ترویج محصولات ارزان. معرفی برندهای جنگنده.
آسیب دیده - اما مصور	<ul style="list-style-type: none"> ادامه تبلیغات یادآوری. سرمایه‌گذاری بر روی بهبود ویژگی‌های اصلی محصول که بازگشت مجدد مشتری را به بازار تسهیل و تسریع می‌کند. 	<ul style="list-style-type: none"> ارائه مدل‌های ساده‌تر و ارزان‌تر. ترویج مدل‌های با قیمت تمام شده پائین‌تر. ترویج خدمات تعمیری. 	<ul style="list-style-type: none"> ارائه پاداش به مشتریان وفادار (حتی در صورت کاهش خرید). تبلیغ انگیزه بخش محصولات تبلیغ محصولات جایگزین محصولات گرانتر. 	<ul style="list-style-type: none"> ارائه گزینه‌های ارزان‌تر. کاهش قیمت‌های خرده‌فروشی ترویج جوایز به منظور تشویق خرید. تاکید بر روی وابستگی کالاها یا خدمات دارای برند.
آسوده خاطر	<ul style="list-style-type: none"> امکان‌پذیر ساختن خریدهایی که با قدرت خرید طبقات پائین‌تر مغایر است. تبلیغ منافع خرید به سبک افراد متمول. 	<ul style="list-style-type: none"> ترویج منافع خرید در حال حاضر. گوشزد کردن ضررهای ناشی از به تعویق انداختن خرید به مشتریان. 	<ul style="list-style-type: none"> تاکید بر کیفیت برجسته محصول. تبلیغ محصول به نحوی که مشتری به خاطر موفق بودن شایسته آن است. 	<ul style="list-style-type: none"> ادامه تبلیغات یادآوری.
زندگی‌کنندگان برای امروز	<ul style="list-style-type: none"> ارائه محصولات جدید و شگفت‌انگیز و ترویج این موضوع که مشتری باید آنرا داشته باشد. تبلیغ محصولات به نحوی که اگر مشتری پولدار شد حتماً باید آنرا خریداری کند. 	<ul style="list-style-type: none"> پیشنهاد برنامه‌های پرداخت اقساطی. ترویج مزایای کیفیت زندگی در صورت خرید در حال حاضر. 	<ul style="list-style-type: none"> ارائه کارت‌های اعتباری خاص جهت آسایش خریداران. ترویج فرصت‌های استثنایی خرید. 	<ul style="list-style-type: none"> ادامه تبلیغات یادآوری. یادآوری این نکته به مشتریان که بدون محصول شما نمی‌توانند زندگی کنند.

شکل 5- تاکتیک‌های بازاریابی در دوران رکود [81]

6. تجزیه و تحلیل گزینه‌های مختلف ترکیب عناصر

بازاریابی در شرایط رکود اقتصادی

انتخاب یک استراتژی بازاریابی به ملاحظات چندی از قبیل سهم فعلی بازار شرکت، ظرفیت فعلی و برنامه‌ریزی شده، نرخ رشد بازار، کشش پذیری قیمتی مشتری و حساسیت فایده ذهنی، رابطه بین سهم بازار و سودآوری و سرانجام واکنش‌ها و اقدامات

مبتکرانه احتمالی و استراتژی رقبا بستگی دارد. شرکت‌ها باید تأثیر هر استراتژی بازاریابی بر فروش، سهم بازار، سودآوری و سرمایه‌گذاری بلندمدت را پیش‌بینی کنند. [82]

در جدول (1) گزینه‌های استراتژیک پیش‌روی شرکت‌ها در زمان بحران اقتصادی به همراه دلایل انتخاب هر استراتژی و پیامدهای اجرای آن نشان داده شده است.

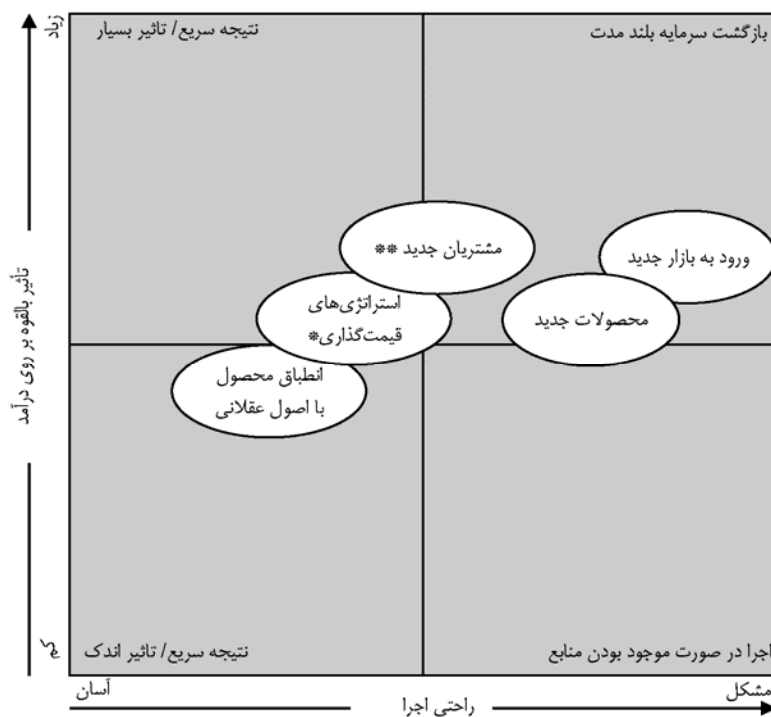
جدول 1- ترکیب عناصر بازاریابی در شرایط رکود اقتصادی [83]

پیامدها	دلیل	گزینه‌های استراتژیک
سهام بازار کمتر؛ کاهش سودآوری.	وجود مشتری وفادار بسیار.	1. حفظ قیمت و سطح برداشت ذهنی نسبت به کیفیت و هرس کردن انتخابی مشتریان.
سهام بازار کمتر؛ حفظ سودآوری.	افزایش قیمت‌ها برای پوشش هزینه‌ها؛ ارتقای کیفیت برای توجیه قیمت بالاتر.	ارتقای قیمت و سطح برداشت ذهنی نسبت به کیفیت.
سهام بازار کمتر؛ کاهش کوتاه مدت سودآوری؛ افزایش سودآوری در بلندمدت.	مقرون به صرفه بودن حفظ قیمت و ارتقای کیفیت ذهنی.	حفظ قیمت و ارتقای برداشت ذهنی نسبت به کیفیت.
حفظ سهم بازار؛ کاهش کوتاه مدت سودآوری؛ حفظ سودآوری در بلندمدت.	الزام ارائه تخفیف به مشتری و تأکید بر فایده بالاتر.	کاهش بخشی از قیمت و ارتقای برداشت ذهنی نسبت به کیفیت.
حفظ سهم بازار؛ کاهش کوتاه مدت سودآوری.	پرهیز از رقابت قیمتی.	کاهش قیمت به طور کامل و حفظ برداشت ذهنی نسبت به کیفیت.
حفظ سهم بازار؛ حفظ سودآوری؛ کاهش سودآوری در بلندمدت.	پرهیز از رقابت قیمتی و حفظ سود.	کاهش قیمت و کیفیت ذهنی.
سهام بازار کمتر؛ حفظ سودآوری؛ کاهش سودآوری در بلندمدت.	کاهش هزینه‌های بازاریابی برای مقابله با هزینه‌های رو به افزایش.	حفظ قیمت و کاهش کیفیت ذهنی.
مواجهه با خودخوری؛ دستیابی به حجم فروش بالاتر.	عرضه چیزی که بازار خواهان آن است.	تولید و عرضه مدل ارزان قیمت‌تر محصول.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

لذا در جهت گوشزد کردن جدی بودن این تهدید به کسب و کارها و یادآوری نکاتی در خصوص اصلاح استراتژی‌های بازاریابی آن‌ها، در این مقاله تاکتیک‌ها و استراتژی‌های بازاریابی گوناگونی مورد بررسی قرار گرفت که همه آن‌ها می‌توانند در دوران رکود و بحران اقتصادی مؤثر واقع شوند، البته اگر متناسب با بازار بوده و به طور مناسب توسط شرکت‌ها اجرا شوند (برای مثال ممکن است شرکتی نیاز به منابع اساسی از قبیل متخصص تحقیق و توسعه جهت توسعه محصولات جدید داشته باشد). استراتژی‌های اصلی که در این مقاله مورد بحث قرار گرفتند با توجه با سادگی اجرا و قابلیت ایجاد درآمد می‌توانند همانند شکل (6) طبقه‌بندی شوند.

بحران نظام مالی و پولی جهانی زیر مجموعه بحران جهانی اقتصاد است و به همین دلیل است که بحران مالی به سرعت تبدیل به یک بحران اقتصادی شده است. رویکرد سیستمی در بحران جهانی اقتصاد موجب شده که امواج این بحران لایه‌های اقتصادی مانند تجارت، سرمایه‌گذاری، بورس، بانکداری، بیمه، بازار کالاها و خدمات را نیز در برگیرد. وقوع بحران مالی جهانی چالش‌های زیادی را پیش‌روی کسب و کارها قرار داده و می‌تواند تهدیدی جدی برای آن‌ها محسوب شود که در صورت بی‌توجهی و عدم اتخاذ سیاست‌ها و استراتژی‌های مناسب از سوی صاحبان کسب و کارها می‌تواند آن‌ها را با ناکامی و شکست مواجه سازد.



* شامل افزایش قیمت‌ها، کاهش قیمت‌ها و جایگزین‌های قیمت‌گذاری از قبیل پرداخت نقدی و اقساطی.

** جستجوی مشتریان جدید در بازارهای موجود، نه بخش‌های صنعتی یا مناطق جغرافیایی جدید با بازارهای جدید.

شکل 6- استراتژی‌های بازاریابی با توجه به راحتی اجرا و درآمد بالقوه

14. Economist Intelligence Unit (EIU).
 15. Syrett 2007, P. 11.
 16. Porter 1998, P. 34.
 17. Differentiation.
 18. Cost Leadership.
 19. Focus.
 20. Ansoff & Nakamura 2007, P. 120.
 21. Ansoff & Nakamura 2007, P. 120.
 22. Samli 1993, P. 1.
 23. Charan 2009.
 24. Hart 2008, P. 49.
 25. Whirlpool.
 26. Renault.
 27. Natwest Bank.
 28. Hart 2008, P. 6.
 29. Charan 2009, P. 56.
 30. Geroski & Gregg 1997, P. 14.
 31. Samli 1993, P. 86.
 32. Samli 1993, P. 87.
 33. Samli 1993, P. 88.
 34. Hart 2008, P. 71.
 35. Hart 2008, P. 76.
 36. Hart 2008, P. 51.
 37. Hart 2008, P. 67.

با در نظر گرفتن اینکه کدام انتخاب استراتژی باید دنبال شود، بازاریابان باید تعیین کنند که آیا به یک استراتژی با نتیجه فوری ولی با قیمت پایینتر و کم ریسک‌تر نیاز دارند یا به یک استراتژی بلندمدت که نیازمند سرمایه‌گذاری بیشتر است، ولی بازگشت قابل توجهی در طول زمان به همراه خواهد داشت.

پی‌نوشت

1. Kotler & Caslione 2009, P. 5.
 2. John Maynard Keynes.
 3. Kotler & Caslione 2009, P. 6.
 4. Kotler & Caslione 2009, P. 6.
 5. Kotler & Caslione 2009, P. 6.
 6. Gross Domestic Product GDP
 7. The National Bureau Of Economic Research 2008.
 8. B2B Market.
 9. Pareto Principle.
 10. John Quelch.
 11. Harvard Business School.
 12. Samli 1993, P. 50.
 13. Samli 1993, P. 51.

83. Kotler & Keller 2008, P. 542.

منابع

- Ansoff, I., & Nakamura, G. I. *Strategic Management Classic Edition* by. Palgrave Macmillan, 2007.
- Byron, E. (February 5th). Mr. Clean Takes Car-Wash Gig (Procter & Gamble Expands Into Franchising in Its Pursuit of New Areas for Growth). *Wall Street Journal*, 2009.
- Charan, R. *Leadership in the Era of Economic Uncertainty: The New Rules for Getting the Right Things Done in Difficult Times*. McGraw-Hill, 2009.
- Geroski, P., & Gregg, P. *Coping with Recession: UK Company Performance in Adversity*. Cambridge, University Press, 1997.
- Hart, R. M. *Recession Storming: Thriving In Downturns Through Superior Marketing, Pricing And Product Strategies*. CreateSpace, 2008.
- Kotler, P., & Caslione, J. A. *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence* (1st ed.). AMACOM, 2009.
- Kotler, P., & Keller, K. L. *Marketing Management* (13th ed.). PrenticeHall, 2008.
- Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Macmillan Publishing, 1998.
- Quelch, J. A. *Marketing Your Way Through a Recession*. HBS Working Knowledge, 2008.
- Quelch, J. A., & Jocz, K. E. (2009, April). How to Market in a Downturn. *Harvard Business Review*, 52-62.
- Samli, A. C. *Counterturbulence Marketing: A Proactive Strategy for Volatile Economic Times*. Quorum Books Ltd, 1993.
- Sull, D. (2009, January 22nd). Seizing the Upside of a Downturn. *Financial Times*.
- Syrett, M. *Successful Strategy Execution: How to Keep Your Business Goals on Target*. Profile Books Ltd, 2007.
- The Associated Press. (2009, February 13th). Microsoft Plans To Open Retail Stores. *The New York Times*.
- The National Bureau of Economic Research. *Business Cycle Expansions and Contractions*, 2008.
38. Lifetime Cost Of Ownership.
39. General Electric's Ecomagination Program.
40. Quelch, 2008.
41. Sull 2009.
42. Charan 2009, P. 80.
43. The Associated Press 2009.
44. Honeywell.
45. Hart 2008, P. 120.
46. Dana Corporation.
47. Hart 2008, P. 114.
48. Charan 2009, P. 88.
49. Hart 2008, P. 99.
50. Hart 2008, P. 97.
51. Procter & Gamble.
52. Byron, 2009.
53. Psychological Segmentation.
54. Quelch & Jocz 2009, P. 54.
55. Slam on the Brakes Consumers.
56. Pained but Patient Consumers.
57. Comfortably Well-off Consumers.
58. Live for Today.
59. Essentials.
60. Treats.
61. Postponables.
62. Expenables.
63. Quelch & Jocz 2009, P. 54-55.
64. Quelch & Jocz 2009, P. 55.
65. Quelch & Jocz 2009, P. 56.
66. Streamlining Product Portfolios.
67. Improving Affordability.
68. Bolstering Trust.
69. Quelch & Jocz 2009, P. 59.
70. Quelch & Jocz 2009, P. 59.
71. Fighter Brand.
72. Banner.
73. Charmin.
74. Quelch & Jocz 2009, P. 59.
75. Dell Company.
76. Out of the Box, Within Your Means.
77. Depend on Dell for Simple Solutions in Tough Times.
78. The Ideal Laptop Works Anywhere, in Any Economy.
79. Weak Economy, Powerful You.
80. Quelch & Jocz 2009, P. 60.
81. Quelch & Jocz 2009, P. 58.
82. Kotler & Keller 2008, P. 542.