

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



انجمن علمی بازاریابی ایران

با همکاری اتاق بازرگانی استان گلستان برگزار میکند



اتاق بازرگانی صنایع معادن و کشاورزی ایران



به نام ایزد حق

نجات برند در اقتصاد بحران

(راهبردهای بقا، اعتمادسازی و بازآفرینی برند در شرایط عدم قطعیت و بحران)

دکتر بهزاد شهبابی

هیات علمی دانشگاه

رئیس انجمن علمی بازاریابی استان گلستان

b.shahrabi@gmail.com

رویکرد در ارائه مطالب

علمی

تحلیلی

پژوهشی

کارکردی

مشارکتی

اقتصاد بحران چیست؟

اقتصاد بحران اقتصادی است که در آن سه چیز همزمان ناپایدار می‌شود:

پیش‌بینی‌پذیری بازار

قدرت خرید مشتری

زنجیره تأمین و جریان نقدینگی

در چنین اقتصادی، کسب‌وکارها فقط با رقبا نمی‌جنگند بلکه با ابهام، ترس، کمبود، تورم، بی‌اعتمادی و شوک‌های روانی بازار هم درگیرند

در دوره بحران

چند سؤال تعیین کننده برای کسب و کارها و مدیران آنها ایجاد می شود:

مشتری هنوز به ما اعتماد دارد؟

کارکنان هنوز کنار ما می مانند؟

تأمین کننده هنوز با ما کار می کند؟

بازار هنوز ما را جدی می گیرد؟

آیا جامعه هنوز ما را قبول دارد؟

بحران فقط عدد نیست احساس هم هست

در اقتصاد بحران، شاخص‌ها فقط اقتصادی نیستند؛ روانی هم هستند:

- . ترس از آینده
- . احتیاط در خرید
- . کاهش وفاداری
- . افزایش حساسیت به قیمت
- . بی‌اعتمادی به وعده‌های برندها
- . ترجیح نقدینگی به مصرف
- . مهاجرت ذهنی مشتری به کالاهای ضروری

در بحران، مشتری فقط کیف پولش را مدیریت نمی‌کند بلکه اضطرابش را هم مدیریت می‌کند

مؤلفه های اقتصادی بحران

تاثیر

توضیح

مؤلفه های اقتصادی بحران

افت فروش، کوچک شدن بازار هدف

کاهش قدرت خرید و مصرف خانوارها

کاهش تقاضای بازار

افزایش هزینه تولید و قیمت تمام شده

افزایش مداوم سطح عمومی قیمت ها

تورم بالا

دشواری در تأمین سرمایه در گردش

محدود شدن جریان پول در بازار و بنگاه ها

کمبود نقدینگی

کاهش سرمایه گذاری در استارت آپ ها

سخت تر شدن دریافت وام یا جذب سرمایه

محدودیت تأمین مالی

بی ثباتی قیمت مواد اولیه و تجهیزات

تغییرات شدید ارزش پول ملی

نوسان نرخ ارز

کاهش تمایل سرمایه گذاران

عدم قطعیت در بازده سرمایه

افزایش ریسک
سرمایه گذاری

کاهش قدرت خرید و تقاضای بازار

کاهش فرصت های شغلی در اقتصاد

افزایش بیکاری

تأخیر در تولید و افزایش هزینه

مشکلات در تأمین مواد اولیه و کالا

اختلال در زنجیره تأمین

کاهش مصرف و سرمایه گذاری

بدبینی مصرف کنندگان و فعالان اقتصادی

کاهش اعتماد اقتصادی

کاهش پویایی اکوسیستم کارآفرینی

تعطیلی یا ورشکستگی شرکت ها

افزایش نرخ شکست
کسب و کارها

موقفه های بحران در بازاریابی

اثر جنگ یا نااطمینانی شدید بر بازار

در وضعیت جنگ، تهدید جنگ یا پسا جنگ، رفتار بازار تغییر می کند:

اثر بر مشتری:

محتاطتر می خرد + بیشتر مقایسه می کند + به کالاهای ضروری اولویت می دهد + از خریدهای پرریسک عقب نشینی می کند + به برندهای قابل اعتماد پناه می برد

اثر بر کسب و کار:

هزینه ها بالا می رود. + موجودی کالا حساس می شود + نقدینگی حیاتی می شود + ارتباط با مشتری سخت تر می شود + تصمیم گیری باید سریع تر باشد

تاثیر

توضیح

بحران بازاریابی

تمرکز بر ارزش اقتصادی و قیمت مناسب

کاهش قدرت خرید

رفتار مصرف‌کننده

تمرکز بر کالاهای ضروری و کاربردی

کاهش تقاضا برای کالاهای غیرضروری

تقاضای بازار

استفاده از تخفیف‌ها، بسته‌های اقتصادی و قیمت رقابتی

افزایش حساسیت مشتریان به قیمت

استراتژی قیمت‌گذاری

توسعه محصولات اقتصادی یا نسخه‌های ساده‌تر

ترجیح محصولات مقرون‌به‌صرفه

استراتژی محصول

حرکت به سمت بازاریابی دیجیتال و کم‌هزینه

کاهش بودجه تبلیغات شرکت‌ها

ترفیع و تبلیغات

اهمیت بیشتر برنامه‌های وفاداری مشتری

مشتریان راحت‌تر برند را تغییر می‌دهند

وفاداری مشتری

تأکید بر ارزش، اعتماد و کارایی برند

کاهش تمایل به برندهای گران

مدیریت برند

تقویت فروش آنلاین و کانال‌های مستقیم

تغییر الگوی خرید (مثلاً آنلاین)

کانال‌های توزیع

تمرکز بر تمایز و مزیت رقابتی

افزایش رقابت برای جذب مشتری محدود

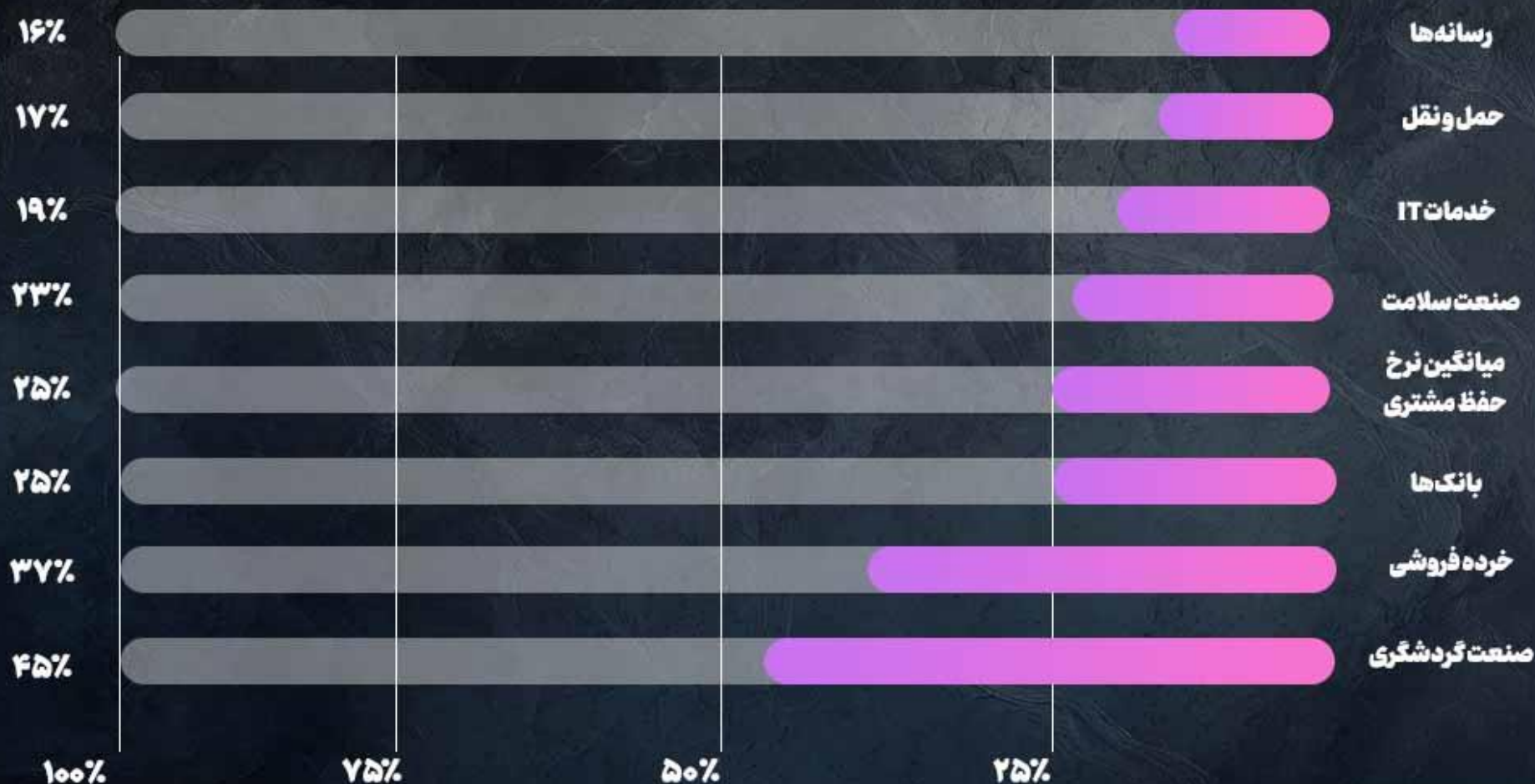
رقابت بازار

نیاز بیشتر به تحلیل داده و پایش رفتار مشتری

افزایش عدم قطعیت در بازار

تحقیقات بازار

آمار ریزش مشتریان در رکود تورمی کشور تا قبل از جنگ



میزان نرخ ریزش مشتری (CCR) در صنایع مختلف

مؤلفه های بحران برند

برند در بحران چه تفاوتی دارد؟

ویژگی های برند در شرایط عادی
جذابیت، تمایز و تبلیغات

اما

ویژگی های برند شرایط بحران
اعتمادپذیری: مشتری باید باور کند که برند دروغ نمی گوید
تاب آوری: کسب و کار باید بتواند با شوک ها سازگار شود
همدلی: برند باید درد و نگرانی مشتری را بفهمد

تأثیر بحران

توضیح

مولفه برند

کاهش بودجه تبلیغات ممکن است آگاهی از برند را کاهش دهد

میزان شناخت و یادآوری برند توسط مشتریان

آگاهی از برند

تمرکز بیشتر بر تداعی‌هایی مانند ارزش اقتصادی، اعتماد و صرفه‌جویی

تصورات و معانی ذهنی که مشتریان به برند نسبت می‌دهند

تداعی‌های برند

حساسیت بیشتر مشتریان به قیمت نسبت کیفیت

برداشت مشتری از کیفیت محصول یا خدمت

کیفیت ادراک‌شده

در بحران ممکن است کاهش یابد زیرا مشتریان به دنبال گزینه‌های ارزان‌تر می‌روند

میزان تعهد مشتری به خرید مجدد از برند

وفاداری به برند

ممکن است کاهش یابد اگر برند نتواند با شرایط اقتصادی سازگار شود

ارزش کلی برند در ذهن مشتری

ارزش ویژه برند

برندهایی که همدلانه با مشتری رفتار کنند تصویر مثبت‌تری پیدا می‌کنند

برداشت کلی مشتری از شخصیت و جایگاه برند

تصویر برند

در بحران اهمیت آن افزایش می‌یابد

میزان اطمینان مشتری به عملکرد و صداقت برند

اعتماد به برند

ممکن است به سمت برندهای مقرون‌به‌صرفه تغییر کند

تمایل مشتری به انتخاب یک برند نسبت به رقبا

ترجیح برند

سه بحران همزمان برندها

۱. بحران اقتصادی: کاهش فروش، افزایش هزینه، فشار نقدینگی
۲. بحران روانی: ترس، بی اعتمادی، اضطراب مشتری و کارکنان
۳. بحران اعتباری: هر تصمیم غلط می تواند به اعتبار برند آسیب بزند

اشتباه مرگبار برندها در بحران

بسیاری از برندها در بحران یکی از این خطاها را انجام می‌دهند:

- سکوت کامل
- افزایش قیمت بدون توضیح
- کاهش کیفیت پنهانی
- تبلیغات شاد و بی‌ربط به واقعیت جامعه
- وعده‌های غیرواقعی
- حذف ارتباط انسانی با مشتری
- فشار افراطی به کارکنان
- قطع خدمات پس از فروش
- فرار از مسئولیت اجتماعی

نکته: در بحران، هر تصمیم عملیاتی یک پیام برند است

مدل 7R نجات برند

مدل R7 برای نجات برند در اقتصاد بحران
می‌توانی یک مدل اختصاصی تو این شرایط:

1. **Reality** — پذیرش واقعیت
2. **Risk** — شناسایی ریسک‌ها
3. **Relevance** — مرتبطسازی برند با نیاز جدید مشتری
4. **Reliability** — افزایش اعتمادپذیری
5. **Responsiveness** — پاسخ‌گویی سریع
6. **Resilience** — تاب‌آوری عملیاتی
7. **Recovery** — بازآفرینی پس از بحران

مرحله اول؛ Reality

واقعیت را انکار نکنید. در بحران، نخستین وظیفه مدیر برند این است:

. واقعیت بازار را ببیند

. وضعیت مشتری را بفهمد

. شرایط کارکنان را درک کند

. محدودیت منابع را بپذیرد

. از خوش بینی توهمی فاصله بگیرد

نکته: مدیری که بحران را انکار کند، برند را به سمت سقوط آرام می برد



ابزار عملی مرحله Reality

نقشه واقعیت بحران: برای هر کسب و کار باید این پرسش‌ها پاسخ داده شود:

پرسش کلیدی	حوزه
مشتری اکنون واقعاً چه دغدغه‌ای دارد؟	مشتری
کدام محصول هنوز ضروری است؟	محصول
مشتری تا چه سطحی تحمل قیمت دارد؟	قیمت
کدام کانال فروش آسیب‌پذیرتر است؟	توزیع
چند ماه توان بقا داریم؟	نقدینگی
نگرانی اصلی نیروها چیست؟	کارکنان
مشتری از ما چه انتظاری دارد؟	برند

مرحله دوم؛ Risk

ریسک‌های برند را طبقه‌بندی کنید. در بحران، ریسک فقط مالی نیست
ریسک برند شامل موارد زیر است:

ریسک کیفیت

ریسک قیمت‌گذاری

ریسک تأمین کالا

ریسک ارتباطات

ریسک نیروی انسانی

ریسک شایعه و شبکه‌های اجتماعی

ریسک از دست دادن مشتریان وفادار

ریسک لطمه به اعتماد عمومی



ماتریس ریسک برند

ریسک	احتمال وقوع	شدت اثر	اقدام فوری
افزایش قیمت ناگهانی	زیاد	زیاد	توضیح شفاف و پلکانی
کمیود کالا	متوسط	زیاد	اطلاع رسانی و جایگزین
افت کیفیت	زیاد	بسیار زیاد	کنترل کیفی سخت گیرانه
نارضایتی مشتری	زیاد	زیاد	پاسخ گویی فعال
شایعه در بازار	متوسط	زیاد	پیام رسمی سریع

مرحله سوم؛ Relevance

برند باید دوباره مرتبط شود. در بحران، نیاز مشتری تغییر می‌کند.

برندی که همان پیام‌های قبلی را تکرار کند، از ذهن مشتری خارج می‌شود.

مثال:

قبل از بحران: محصول ما لوکس، خاص و متفاوت است

در بحران: محصول ما قابل اعتماد، اقتصادی، بادوام و مطمئن است

تغییر ارزش پیشنهادی

ارزش پیشنهادی در بحران باید بازطراحی شود. مثل:

- . قیمت منصفانه
- . دوام بیشتر
- . خدمات واقعی
- . امکان خرید قسطی یا منعطف
- . کاهش ریسک خرید
- . شفافیت
- . دسترسی آسان
- . صداقت

$$\text{ارزش} = \frac{\text{صرفه اقتصادی} + \text{دسترسی} + \text{ضرورت} + \text{اعتماد}}{\text{ریسک ادراک شده}}$$

پس هرچه ریسک ادراک شده مشتری کمتر شود، احتمال خرید بیشتر می شود

مرحله چهارم: Reliability اعتمادپذیری

سرمایه برند در بحران

سرمایه برند، سپرده اعتماد نزد مشتری است. مثل حساب بانکی:

- . اگر قبل از بحران اعتماد ساخته باشیم، در بحران می‌توانیم از آن برداشت کنیم
- . اگر قبلاً وعده‌های دروغ داده باشیم، حساب اعتماد خالی است
- . اگر در بحران بدرفتاری کنیم، ورشکستگی اعتماد رخ می‌دهد

نکته: در بحران، مردم برندها را فراموش نمی‌کنند رفتارشان را ذخیره می‌کنند

اصول و راهبردهای اصلی نجات برند



(اصول مدیریت برند در بحران)

اصل اول

در اقتصاد بحران، برند فقط لوگو، تبلیغات یا شهرت نیست برند یعنی ذخیره اعتماد یک کسب و کار برای عبور از بی ثباتی

اصل دوم

برندی که پیش از بحران اعتماد ساخته، در بحران فرصت بقا دارد و برندی که در بحران صادقانه، چابک و انسانی رفتار کند، در پساجنگ می تواند قوی تر از قبل بازگردد

اصل سوم

بحران، برند را نمی سازد برند واقعی را آشکار می کند

اصل چهارم

در روزهای عادی، بسیاری از برندها شبیه هم اند ولی ماهیت وجودی برند در بحران معلوم میشود

اصل پنجم

در بحران، برند به معنای واقعی کلمه از حالت تزئینی خارج می شود و تبدیل به دارایی راهبردی می گردد

راهبرد اول؛ حفظ اعتماد

اعتماد، اکسیژن برند در بحران است. برای حفظ اعتماد:

- . قیمت‌ها را بی دلیل و بدون توضیح افزایش ندهید
- . کیفیت را پنهانی کاهش ندهید
- . اگر موجودی ندارید، صادقانه اعلام کنید
- . اگر تأخیر دارید، قبل از اعتراض مشتری اطلاع دهید
- . اگر اشتباه کردید، سریع عذرخواهی و جبران کنید

مهم: مشتری گرانی را شاید ببخشد؛ فریب را هرگز

راهبرد دوم؛ ارتباطات شفاف

در بحران، سکوت برند خطرناک است. اما ارتباطات باید:

. آرامبخش باشد، نه هیجانی

. واقعی باشد، نه شعاری

. کوتاه و شفاف باشد

. همدلانه باشد

. مبتنی بر اقدام باشد

یک نمونه واقعی:

با توجه به افزایش هزینه‌های تأمین، ناچار به اصلاح محدود قیمت‌ها شده‌ایم؛ اما کیفیت، خدمات و تعهد ما به مشتریان حفظ خواهد شد. برای کاهش فشار، طرح خرید مرحله‌ای و پشتیبانی ویژه فعال شده است

راهبرد سوم؛ تمرکز بر مشتریان وفادار

در بحران، جذب مشتری جدید پرهزینه‌تر می‌شود. پس باید مشتریان فعلی را حفظ کرد

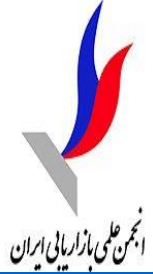
اقدامات:

- . تماس با مشتریان کلیدی
- . پیشنهادهای اختصاصی
- . تمدید خدمات
- . تخفیف هدفمند، نه عمومی
- . باشگاه مشتریان بحران
- . بسته‌های حمایتی
- . اولویت تحویل به مشتریان قدیمی

نکته: در بحران، وفاداری مشتری اتفاقی نیست باید مدیریت شود



انجمن علمی بازاریابی ایران



راهبرد چهارم؛ بازطراحی سبد محصول

همه محصولات در بحران به یک اندازه مهم نیستند. کسب و کار باید محصولات را به چهار گروه تقسیم کند:

نوع محصول	تصمیم
ضروری و پرفروش	تقویت موجودی و توزیع
سودآور ولی کم تقاضا	حفظ محدود
لوکس و غیر ضروری	کاهش تمرکز
زیانده یا پیچیده	توقف موقت

راهبرد پنجم؛ قیمت‌گذاری هوشمند

در بحران، قیمت‌گذاری فقط محاسبه هزینه نیست؛ مدیریت ادراک است

راهکارها:

- قیمت‌گذاری پلکانی
- بسته‌های اقتصادی
- سبازبندی کوچک‌تر محصول
- فروش اشتراکی
- خرید قسطی یا اعتباری
- تخفیف برای مشتریان وفادار
- ارائه نسخه پایه، استاندارد و ممتاز

اصل مهم: به جای ارزان‌فروشی، باید احساس انصاف ایجاد کرد

راهبرد ششم؛ حفظ کیفیت حیاتی

در بحران ممکن است وسوسه شویم کیفیت را پایین بیاوریم. اما افت کیفیت پنهانی، ضربه عمیق به برند می‌زند
لذا بهتر است:

- . ویژگی‌های غیرضروری حذف شوند
- . بسته‌بندی ساده‌تر شود
- . خدمات مکمل کاهش یابد
- . اما کیفیت اصلی محصول حفظ شود

نکته: مشتری کاهش امکانات را می‌پذیرد؛ کاهش صداقت را نه

راهبرد هفتم؛ چابکی در کانال فروش

در بحران، کانال‌های فروش باید منعطف شوند:

- فروش حضوری
- فروش آنلاین
- واتساپ بیزینس
- فروش تلفنی
- شبکه نمایندگان
- همکاری با کسب‌وکارهای محلی
- ارسال سریع منطقه‌ای
- پیش‌فروش کنترل‌شده

نکته: برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، گاهی یک کانال ساده اما پاسخ‌گو از کمپین تبلیغاتی بزرگ مؤثرتر است

راهبرد هشتم؛ مدیریت کارکنان به عنوان سفیران برند
کارکنان در بحران فقط نیروی اجرایی نیستند. آن ها حامل پیام برندند
اگر کارکنان مضطرب، بی اطلاع و بی انگیزه باشند، مشتری هم بی اعتماد می شود

اقدامات:

- . جلسات کوتاه و منظم اطلاع رسانی
- . شفافیت درباره وضعیت شرکت
- . حفظ کرامت کارکنان
- . آموزش پاسخ گویی به مشتری
- . حمایت روانی و انگیزشی
- . تعریف نقش هر فرد در نجات برند

مصادیق کاربردی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

وضعیت بحران:

افزایش قیمت، کمبود بعضی اقلام، نگرانی مشتری از احتکار.

اقدام برندمحور:

- . اعلام موجودی واقعی
 - . محدودیت منصفانه فروش برای جلوگیری از خرید هیجانی
 - . قیمت‌گذاری شفاف
 - . معرفی کالاهای جایگزین
 - . اولویت دادن به مشتریان محلی و قدیمی
- پیام برند: ما کنار مردم محل هستیم، نه مقابل آن‌ها**

وضعیت بحران: کاهش خرید پوشاک غیرضروری

راهکار:

- . تولید مدل‌های کاربردی‌تر
- . کاهش تنوع غیرضروری
- . ارائه بسته اقتصادی خانوادگی
- . تعمیر و خدمات پس از فروش
- . فروش اقساطی محدود
- . تمرکز روی دوام و کیفیت

تغییر پیام برند: از شیک و متفاوت به بادوام، اقتصادی و قابل اعتماد

کسب و کار صنعتی یا تأمین کننده B2B

وضعیت بحران: مشتریان سازمانی نقدینگی محدود دارند و خرید را عقب می اندازند

راهکار:

- . قراردادهای منعطف
- . تحویل مرحله ای
- . خدمات نگهداری به جای فروش کامل
- . تأمین قطعات حیاتی
- . مشاوره کاهش هزینه برای مشتری
- . ایجاد اعتماد در زمان تحویل

پیام برند: ما فقط فروشنده نیستیم بلکه شریک پایداری و رشد عملیات شما هستیم

برندها در پسا جنگ

پساجنگ؛ فقط پایان بحران نیست پساجنگ یعنی دوره‌ای که در آن:

- مردم به دنبال بازسازی زندگی‌اند
- بازار به تدریج فعال می‌شود
- اعتماد عمومی شکننده است
- برخی برندها حذف شده‌اند
- برخی فرصت‌های جدید شکل می‌گیرد
- رفتار مصرف‌کننده تغییر کرده است

نکته: پساجنگ، زمان بازگشت ساده به گذشته نیست زمان طراحی آینده جدید است

فرصت‌های برند در پسا جنگ

برندهایی که در بحران درست رفتار کرده‌اند، در پسا جنگ مزیت دارند:

. مشتری آن‌ها را به یاد دارد.

. سرمایه اجتماعی بالاتری دارند.

. کارکنان وفادارتری دارند.

. بازار به آن‌ها اعتماد می‌کند

. میتوانند بسرعت رشد کنند

بازآفرینی برند پس از بحران

در پسا جنگ یا پسابحران، برند باید خود را بازسازی کند:

- . بازنگری در مأموریت
- . بازطراحی پیام برند
- . تحلیل رفتار جدید مشتری
- . احیای ارتباط با بازار
- . روایت سازی از ایستادگی برند
- . توسعه محصولات متناسب با نیاز جدید
- . سرمایه گذاری روی اعتماد اجتماعی



شاخص‌های سنجش سلامت برند در بحران

برای اینکه مدیریت برند شعاری نباشد، باید شاخص داشته باشیم:

شاخص	سؤال
نرخ حفظ مشتری	چند درصد مشتریان برگشته‌اند؟
شکایات مشتری	شکایات بیشتر شده یا کمتر؟
رضایت کارکنان	کارکنان چقدر همراه‌اند؟
نقدینگی	چند ماه توان ادامه داریم؟
نرخ تحویل	چند سفارش به‌موقع تحویل شده؟
احساسات مشتری	کامنت‌ها و پیام‌ها مثبت‌اند یا منفی؟
فروش محصولات ضروری	کدام محصولات ستون بقا هستند؟



جدول تصمیم‌گیری سریع برای مدیران

مسئله	تصمیم غلط	تصمیم درست
افزایش هزینه	افزایش ناگهانی قیمت	افزایش تدریجی با توضیح
کاهش فروش	تخفیف کور	پیشنهاد هدفمند
کمبود کالا	سکوت	اطلاع‌رسانی شفاف
فشار نقدینگی	حذف کیفیت	حذف هزینه‌های غیرضروری
نگرانی کارکنان	پنهان‌کاری	گفت‌وگوی شفاف
افت تقاضا	تبلیغات هیجانی	بازطراحی ارزش پیشنهادی

نسخه نجات برای SMEها

کسب و کارهای کوچک و متوسط باید روی این 10 اقدام تمرکز کنند:

- محصول اصلی را حفظ کنید.
- مشتریان وفادار را از دست ندهید.
- نقدینگی را روزانه رصد کنید.
- هزینه‌های غیرضروری را حذف کنید.
- کیفیت اصلی را قربانی نکنید.
- پیام‌های انسانی و صادقانه بدهید.
- فروش مستقیم را تقویت کنید.
- با کسب و کارهای مکمل همکاری کنید.
- خدمات پس از فروش را فعال نگه دارید.
- از داده‌های ساده استفاده کنید حتی یک فایل اکسل هم کافی است

نسخه نجات برای مدیران و مسئولین تصمیم ساز و سیاست گذار اگر مخاطب مدیران دولتی و مسئولین هم هستند، این بخش مهم است:

برای نجات برندهای محلی و ملی در بحران، سیاست‌گذاری باید به این سمت برود:

- . حمایت از زنجیره تأمین
- . تسهیل نقدینگی بنگاه‌های کوچک
- . کاهش بروکراسی اضطراری
- . حمایت از صادرات منطقه‌ای
- . کمک به حفظ اشتغال
- . ایجاد پلتفرم‌های فروش و توزیع محلی
- . تقویت اعتماد عمومی با اطلاع‌رسانی شفاف
- . حمایت از برندهای تولیدی خوش سابقه

یزدان پاک نگهدارتن

شاد زی و مهر افزون