



## Investigating the Success Factors of Marketing in Small and Medium Enterprises During Economic Recession: A Mixed Method Approach

Ali Tavakoli Saleh<sup>1</sup>, Seyyed Mehdi Mirmahdi<sup>2\*</sup>

1. MSc. Student, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran.

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran (corresponding author).

Received: 08/02/2025 Accepted: 21/04/2025

*Corresponding author email: mirmehdi@malayeru.ac.ir*

### Abstract

**Objective:** The marketing department in small and medium enterprises (SMEs) is one of the most crucial units that interacts with the external environment and significantly influences their success during periods of economic recession. Accordingly, this study aims to examine the factors contributing to the marketing success of SMEs in Hamedan Province under recessionary conditions.

**Methodology:** This study employs a mixed-methods approach. Initially, the research was conducted qualitatively through interviews. After conducting and analyzing the interviews, the extracted data was organized based on predefined codes. Sentences related to a specific code were categorized under a title that reflected their underlying concepts and commonalities. At this stage, the initial codes were derived from the interviews. In the next step, the core codes were reviewed, and their relationships were examined. First-level codes and other core codes at the second level were integrated, with sub-themes merging into broader, higher-level themes, ultimately revealing the overall structure of the findings and identifying key categories. Finally, in the quantitative phase, the identified categories were ranked using the Friedman test.

**Findings:** The identified categories were divided into two main groups: external and internal factors influencing success. A total of 38 initial codes were extracted from the interviews, leading to the identification of 14 categories. These categories were then ranked using the Friedman test. A comparison of mean ranks showed that cost management ranked first with an average of 8.52, while customer orientation ranked second with an average of 8.08. The remaining factors followed in subsequent ranks.

**Conclusion:** The results of this study highlight the importance of interaction between internal and external factors. On the one hand, managers of SMEs must improve their internal performance by leveraging effective marketing strategies. On the other hand, governments need to implement policies that make the business environment more stable and predictable for these enterprises.

**Keywords:** Marketing success factors, small and medium enterprises (SMEs), economic recession



نشریه مدیریت تبلیغات و فروش

<https://asm.pgu.ac.ir>

دوره 6، شماره 1، بهار 1404، پیاپی 21، ص. 97-103

شاپا: 3060-8163

شناسه یکتا: 10.22034/asm.2025.2052666.3348



## بررسی عوامل موفقیت بازاریابی بنگاه‌های کوچک و متوسط در شرایط رکود اقتصادی: یک رویکرد آمیخته

علی توکلی صالح<sup>1</sup>، سید مهدی میرمهدی<sup>2\*</sup>

1. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران
2. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران (نویسنده مسئول).

دریافت: 1403/10/20 انتشار: 1404/02/01

ایمیل نویسنده مسئول: [mirmehdi@malayeru.ac.ir](mailto:mirmehdi@malayeru.ac.ir)

### چکیده

**هدف:** بخش بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط یکی از مهمترین واحدهایی است که با تعامل با محیط بیرونی است و در موفقیت آن‌ها در شرایط رکودی تاثیر گذار است. لذا این تحقیق با هدف بررسی عوامل موفقیت بازاریابی بنگاه‌های کوچک و متوسط در استان همدان در شرایط رکود اقتصادی انجام گرفته است.

**روش پژوهش:** تحقیق حاضر از نوع آمیخته است. در ابتدا با روش کیفی و از طریق مصاحبه انجام گرفت. پس از مصاحبه‌ها و تحلیل کیفی آنها و بعد از منظم کردن آن‌ها بر اساس کد تعیین شده، به جملات مربوط به یک کد، با توجه به مفاهیم آنها و نقاط اشتراکشان، عنوانی تعلق گرفت. در این مرحله، کدهای اولیه از مصاحبه‌ها احصاء گردید. در گام بعد، با مرور کدهای محوری و بررسی رابطه آنها برای کدهای سطح اول و سایر کدهای محوری سطح دوم، ادغام تم‌های فرعی در تم‌های بزرگ‌تر و سطح بالاتر، ساختار کلی یافته‌ها آشکار شد و مقوله‌ها شناسایی گردید. سپس در مرحله کمی مقوله‌های بدست آمده با استفاده از روش فریدمن رتبه‌بندی گردید.

**یافته‌ها:** مقوله‌های بدست آمده به دو دسته اصلی عوامل خارجی و عوامل داخلی موثر بر موفقیت تقسیم شدند. 38 کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء گردید و در مجموع 14 مقوله شناسایی شد. سپس مقوله‌های مستخرج با استفاده از آزمون فریدمن رتبه‌بندی شدند. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان داد که مدیریت هزینه با میانگین 8.52 در رتبه اول، مشتری‌مداری با میانگین 8.08 رتبه دوم را کسب کردند. سایر عوامل در مراتب بعدی قرار گرفتند.

**نتیجه‌گیری:** نتیجه این پژوهش بر اهمیت تعامل میان عوامل داخلی و خارجی تأکید دارد. از یک‌سو، مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط باید با بهره‌گیری از استراتژی‌های کارآمد بازاریابی، عملکرد داخلی خود را بهبود بخشند. از سوی دیگر، دولت‌ها باید سیاست‌هایی را اجرا کنند که محیط کسب‌وکار را برای این بنگاه‌ها پایدارتر و پیش‌بینی‌پذیرتر سازد.

واژه‌های کلیدی: عوامل موفقیت بازاریابی، بنگاه‌های خرد و متوسط، رکود اقتصادی

## مقدمه

شرکت های کوچک و متوسط<sup>1</sup> نقش ویژه ای در رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها دارند. در ایران نیز اکثریت واحدهای تولیدی در دسته کوچک و متوسط قرار می گیرند (امین بیدختی و زرگر، 1390). این شرکت ها به عنوان موتور محرک اشتغال زایی، نوآوری و رشد اقتصادی شناخته می شوند (اسمیت و جونز<sup>2</sup>، 2023). با این حال، این بنگاه ها به دلیل محدودیت های منابع، زیرساخت های ضعیف و وابستگی بیشتر به نوسانات بازار، به شدت تحت تأثیر رکودهای اقتصادی قرار می گیرند. در دوران رکود اقتصادی، کاهش تقاضای مصرف کنندگان، افزایش رقابت و کاهش نقدینگی، فشار مضاعفی بر عملکرد این کسب و کارها وارد می کند (سونانی<sup>3</sup>، 2024). در دوران رکود اقتصادی، فشارهای مالی مضاعف، این بنگاه ها را در معرض تهدیدات جدی قرار می دهد (ایگر<sup>4</sup>، 2020). در ایران، این مسئله با توجه به نوسانات اقتصادی اخیر، از جمله تورم بالا و تحریم ها، شدت بیشتری یافته است. عدم مدیریت مؤثر این چالش ها و فقدان استراتژی های متناسب با شرایط بحرانی، می تواند به ورشکستگی و پایان عمر این کسب و کارها منجر شود.

بحران ها و رکودهای اقتصادی بنگاه های کوچک و متوسط را بیشتر مورد تهدید قرار می دهد. در این مواقع این کسب و کارها با چالش هایی همچون کاهش قدرت در مقابل تامین کنندگان مواد اولیه، کاهش تقاضا، افزایش رقابت در صنعت و همچنین چالش های مربوط به نیاز به نقدینگی مواجه می شوند. در صورتی که این شرایط به خوبی مدیریت نشوند و استراتژی های مناسبی درخور این موقعیت ها تدوین نگردد، منجر ورشکستگی و پایان عمر آن ها خواهد شد (جانگ، هانگ و کیم<sup>5</sup>، 2018). از این رو، شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی این بنگاه ها در این شرایط بحرانی، یک ضرورت حیاتی به شمار می رود. بازاریابی به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی، نقش تعیین کننده ای در توانمندسازی بنگاه ها در مقابله با چالش های ناشی از رکود اقتصادی دارد (کاتلر و کلر<sup>6</sup>، 2021). استراتژی های بازاریابی نوآورانه و کارآمد می توانند به بنگاه ها کمک کنند تا منابع محدود خود را به صورت بهینه تخصیص داده و تعاملات مؤثری با مشتریان هدف برقرار کنند (لوش و وارگو<sup>7</sup>، 2020). با این حال، پژوهش ها نشان می دهد که بسیاری از بنگاه های کوچک و متوسط، درک محدودی از چگونگی بهره گیری از این استراتژی ها در شرایط رکود اقتصادی دارند. بخش بازاریابی در این سازمان ها یکی از مهمترین واحدهایی است که با تعامل با محیط بیرونی است و در موفقیت آن ها در شرایط رکودی تأثیر گذار است. بخش بازاریابی با توجه به ارتباطی که با جامعه، افراد و سازمان ها و به طور خاص با مشتریان خود دارد پیشگام حرکت در جهت رفع موانع در شرایط بحرانی است. یک شرکت هر مقدار هم که عملکرد مناسب و عالی داشته باشد، این بازاریابی و ارتباط با محیط بیرونی است که منجر به عینیت بخشیدن به موفقیت آن می شود (هلال کوکسال و اوزگال<sup>8</sup>، 2007).

فقدان درک کافی از عوامل موفقیت بازاریابی در شرایط رکود، شکافی جدی میان نیازهای واقعی شرکت های کوچک و متوسط و ابزارهای در دسترس آن ها ایجاد کرده است. مدیران این بنگاه ها اغلب با این پرسش مواجه اند که چگونه می توانند با بودجه محدود، هم مشتریان فعلی را حفظ کنند، هم به بازارهای جدید دست یابند و هم در برابر رقبای قدرتمندتر مقاومت کنند. این ابهام، نه تنها اثربخشی تصمیم گیری های بازاریابی را کاهش می دهد، بلکه می تواند به از دست رفتن فرصت های حیاتی و در نهایت، نابودی این کسب و کارها منجر شود. در سطح کلان، ناتوانی این شرکت ها در غلبه بر چالش های رکود، اقتصاد کشور را از پتانسیل عظیم این بنگاه ها محروم می کند؛ بنگاه هایی که می توانند با تاب آوری و نوآوری، به محرکی برای احیای رشد اقتصادی تبدیل شوند.

با وجود این اهمیت، بررسی عوامل موفقیت بازاریابی در شرایط رکود اقتصادی، به ویژه در بستر ایران، همچنان در حاشیه توجه قرار دارد. در حالی که مطالعات اقتصادی به اثرات کلان رکود پرداخته اند، تحلیل این موضوع از منظر بازاریابی، به خصوص با تمرکز بر شرکت های کوچک و متوسط، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این کمبود پژوهش، مدیران را بدون راهنمایی روشن در برابر چالش های روزافزون رها

<sup>1</sup> Small medium enterprises

<sup>2</sup> Smith & Jones

<sup>3</sup> Sonani

<sup>4</sup> Eggers

<sup>5</sup> Jung, Hwang, and Kim

<sup>6</sup> Kotler & Keller

<sup>7</sup> Lusch & Vargo

<sup>8</sup> Haluk Koksul and Ozgul

کرده و سیاست‌گذاران را از ابزارهای لازم برای طراحی برنامه‌های حمایتی مؤثر محروم ساخته است. از این‌رو، ضرورت شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی این بنگاه‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها، نه تنها یک نیاز علمی برای پر کردن خلأهای موجود است، بلکه یک الزام عملی برای نجات این رکن حیاتی اقتصاد ایران به‌شمار می‌رود.

از سویی دیگر موضوع رکود اقتصادی عموماً در رشته اقتصاد مورد مطالعه قرار گرفته و کمتر این موضوع در ارتباط با بحث بازاریابی به خصوص در سطح بنگاه‌های کوچک و متوسط مورد بررسی قرار گرفته است. فلذا با توجه به اهمیت فراوانی که این مساله در موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط که قلب تپنده اقتصاد کشور هستند، دارد این تحقیق به دنبال پاسخگویی به دو سوال زیر است.

1- عوامل موفقیت بازاریابی بنگاه‌های کوچک و متوسط در شرایط رکود اقتصادی چیست؟

2- اولویت‌بندی این عوامل چگونه انجام می‌شود؟

## پیشینه پژوهش

### بازاریابی در شرایط رکود اقتصادی

رکود اقتصادی به دوره‌ای اطلاق می‌شود که رشد اقتصادی منفی شده و فعالیت‌های تجاری کاهش می‌یابد. این شرایط اغلب با کاهش اعتماد مصرف‌کنندگان، افت تقاضا و تغییر رفتار خرید همراه است (نیکبین<sup>۱</sup> و همکاران، 2022). به خصوص برای شرکت‌های کوچک، که معمولاً فاقد ذخایر مالی بزرگ هستند، این وضعیت می‌تواند به کاهش فروش، تعدیل نیرو یا حتی تعطیلی منجر شود (هسین<sup>۲</sup> و همکاران، 2022). بازاریابی در این شرایط نیازمند بازنگری استراتژی‌ها و تطبیق با نیازهای جدید بازار است. به‌عنوان مثال، در دوران پاندمی کووید-۱۹، کاهش تقاضا برای محصولات لوکس و افزایش نیاز به کالاهای ضروری، شرکت‌ها را وادار به تغییر آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع و ترفیع) کرد (کراوس<sup>۳</sup>، 2020).

استفاده از فناوری‌های دیجیتال، مانند شبکه‌های اجتماعی و تبلیغات آنلاین، به دلیل هزینه کم و دسترسی گسترده، در دوران رکود حیاتی است. نیکبین<sup>۴</sup> و همکاران، (2022) در مرور سیستماتیک خود نشان دادند که شرکت‌های کوچک و متوسط با تغییر از بازاریابی سنتی به دیجیتال در دوران پاندمی، توانستند فروش خود را حفظ کنند. مارزو<sup>۵</sup> و همکاران، (2024) نیز در بررسی شرکت‌های کوچک و متوسط در بلاروس، نقش قابلیت‌های فناوری اطلاعات در بهبود عملکرد بازاریابی را تأیید کردند.

به هر روی، بازاریابی یکی از اولین بخش‌هایی است که بواسطه کاهش قدرت خرید مشتری، عادات جدید خرید مصرف‌کننده و در نتیجه کاهش فروش، با پیامدهای جدید شرایط اقتصادی دست و پنجه نرم می‌کند (کی<sup>۶</sup>، 2010)، مشکلی که به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر تصمیمات بازاریابی تأثیر می‌گذارد. در این مواقع استراتژی‌هایی که مصرف‌کننده قابل توجه، لذت جویانه تصمیمات تکانشی و نه خود خواسته را ترغیب می‌کنند، ممکن است برای مصرف‌کنندگان که تحت تأثیر رکود اقتصادی قرار گرفته‌اند آنچنان جذاب نباشد (آنگ و لانگ و کاتلر<sup>۷</sup>، 2000). تحقیقات نشان می‌دهد که نوع و شدت پاسخ شرکت‌ها مستقیماً تحت تأثیر نحوه درک تغییر در محیط قرار دارد. طبق نتایج نظرسنجی ارنست و یانگ<sup>۸</sup> (2009)، همه مدیران به طور یکسان رکود اقتصادی را مشاهده و درک نمی‌کنند؛ در واقع برخی از آن‌ها رکود اقتصادی را به عنوان یک تهدید در حالی که دیگران آن را فرصتی برای رشد می‌دانند. بعضی بنگاه‌های اقتصادی با دید مثبت فکر می‌کنند که هم بر شرایط و هم بر نتیجه حاصل از آن کنترل دارند و تمایل به سرمایه‌گذاری در دوران رکود اقتصادی دارند. از دیگر سوی،

<sup>1</sup> Nikbin

<sup>2</sup> Hasin

<sup>3</sup> Kraus

<sup>4</sup> Nikbin

<sup>5</sup> Marozau

<sup>6</sup> Kay

<sup>7</sup> Ang, Leong and Kotler

<sup>8</sup> Ernst and Young

بنگاه‌هایی که رکود اقتصادی را تهدید می‌دانند، عدم کنترل وضعیت و نتیجه را درک می‌کنند و با صرفه جویی در منابع خود، به آن پاسخ می‌دهند (سربینواسان و رانگسوی و لیلن<sup>1</sup>، 2005). در طول بحران‌ها و رکودهای اقتصادی، شرکت‌ها معمولاً تمایل به صرفه جویی در هزینه‌های کوتاه مدت دارند، بدون اینکه به تأثیر تصمیماتشان در موفقیت بلند مدت شرکت‌ها توجه کنند (ماتسون<sup>2</sup>، 2009). بر اساس کاتلر و کاسلیونه<sup>3</sup> (2009) کاهش کل هزینه‌ها و صرفه جویی در سرمایه‌ها، از اولین اقداماتی است که شرکت‌ها در دوران رکود اقتصادی انجام می‌دهند. همچنین، کاتلر و کاسلیون (2009) اشاره کردند که وقتی رکود اقتصادی رخ می‌دهد، شرکت‌ها تولید خود را کاهش می‌دهند و سفارشات کمتری را از تأمین کنندگان خود می‌گیرند تا از داشتن موجودی اضافی جلوگیری کنند، سرمایه گذاری‌ها را متوقف می‌کنند، بودجه‌های بازاریابی را به میزان قابل توجهی کاهش دهند، تحولات جدید محصول را به تعویق می‌اندازند و پروژه‌های بزرگ جدید را در حالت تعلیق قرار می‌دهند. با این حال، برخی از شرکت‌ها بیشتر بر فعالیتهای بازاریابی خود تمرکز می‌کنند و برای سرعت سهم بازار از رقبا، تأکید بیشتری بر تبلیغات می‌کنند. در حقیقت، شواهد تجربی حاکی از رابطه مثبت بین تبلیغات و تداوم سود است (مولر<sup>4</sup>، 1990). همراه با استراتژی‌های مذکور، مطالعه گرني<sup>5</sup> (1991) نشان داد که بخش‌های بازاریابی به منظور مقابله با تأثیر منفی رکود اقتصادی بر فروش، از ارائه تخفیف‌های بیشتری در تبلیغات خود استفاده می‌کنند. گلاتی<sup>6</sup> و همکاران (2010) عملکرد شرکت‌ها را در سه رکود اقتصادی گذشته بررسی کرده‌اند؛ یعنی 1982-1980؛ 1999-1990 و 2002-2000، و دریافتند شرکت‌هایی که هزینه‌های خود را با تمرکز بر بهره‌وری عملیاتی کاهش می‌دهند، حتی اگر بیشتر از رقبا در بازاریابی، تحقیق و توسعه و دارایی هزینه کنند، احتمالاً برندگان پسا رکود اقتصادی خواهند بود (گلاتی و همکاران، 2010). به همین ترتیب، سربینواسان و همکاران (2005) در دوران رکود اقتصادی 2002-2000 دریافتند شرکت‌هایی که رکود اقتصادی را فرصتی برای تغییر می‌دانند، در نهایت حتی پس از رکود اقتصادی نیز نتایج و عملکرد برتری کسب می‌کنند.

### بازاریابی در بنگاه‌های کوچک و متوسط

بررسی‌ها نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بیشتر با از روش بازاریابی کارآفرینانه استفاده می‌کنند تا شیوه‌های بازاریابی مرسوم. در واقع، به بازاریابی فقط به‌عنوان یک وظیفه صرفاً سازمانی همچون تولید، مالی یا مدیریت منابع انسانی نگاه نمی‌شود و نقش فراگیر و حیاتی را در موفقیت کسب و کار بازی می‌کند (کارسون<sup>7</sup> 2000، گیلور<sup>8</sup>، 2009). از سویی دیگر اشاره شده است بازاریابی در بنگاه‌های کوچک و متوسط بدون برنامه‌ریزی مشخص انجام می‌گیرد و عموماً ممکن است بر اساس سلیقه بنیان‌گذاران آنها باشد (استوک، 2010). فرایند‌های غیررسمی برنامه‌ریزی و تمرکز بر اهداف کوتاه مدت و اقدامات سریع از جمله مشخصات بازاریابی در بنگاه‌های کوچک و متوسط است و عموماً مدیران از شیوه‌های عملگراییانه‌تر و شهودی استفاده می‌کنند (گیلور، 2009، هیل و همکاران<sup>9</sup>، 2010).

بازاریابی در بنگاه‌های کوچک و متوسط اغلب به‌صورت غیررسمی و مبتنی بر شهود انجام می‌شود و بر روابط شخصی با مشتریان تمرکز دارد. رویکردی که به دلیل منابع اندک این بنگاه‌ها، جایگزین روش‌های رسمی و پرهزینه می‌شود (گایدیس<sup>10</sup> و همکاران، 2021). در این راستا، استفاده از فناوری‌های دیجیتال، مانند شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های آنلاین، به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا با هزینه کم، دسترسی گسترده‌تری به بازار داشته باشند و از این طریق، محدودیت‌های مالی خود را جبران کنند (تریو<sup>11</sup> و همکاران، 2023). در شرایط اقتصادی دشوار، شرکت‌های کوچک و متوسط با تکیه بر نوآوری‌های بازاریابی، مانند طراحی کمپین‌های هدفمند و کم‌هزینه، می‌توانند

<sup>1</sup> Srinivasan, Rangaswamy and Lilien

<sup>2</sup> Mattsson

<sup>3</sup> Kotler and Caslione

<sup>4</sup> Mueller

<sup>5</sup> Goerne

<sup>6</sup> Gulati

<sup>7</sup> Carson

<sup>8</sup> Gilmore

<sup>9</sup> Hills

<sup>10</sup> Giudice

<sup>11</sup> Trieu

جایگاه خود را در بازار حفظ کرده و از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کنند (کی‌ان و توماس<sup>۱</sup>، 2024) علاوه بر این، قابلیت‌های پویا مرتبط با فناوری اطلاعات، مانند تحلیل داده‌های مشتری، به این بنگاه‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های بازاریابی خود را با تغییرات سریع بازار تطبیق دهند و در محیط‌های رقابتی و ناپایدار، انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند (مارزو و همکاران، 2024). بوکونسیل<sup>۲</sup> و همکاران (2018) یک مرور سیستماتیک از ادبیات تحقیق که با تجزیه و تحلیل نقش، سازمان و مدیریت فعالیت‌های بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط انجام دادند. به همین منظور، 310 مقاله منتشر شده بین سال‌های 2006 و 2015 در 69 مجله اصلی اختصاص داده شده به شرکت‌های کوچک و متوسط در حوزه‌های بازاریابی مطالعه شد. این بررسی نشان داد که بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط در سال‌های اخیر هم در مدیریت و هم در ادبیات بازاریابی مورد توجه قرار گرفته است. و یافته‌ها نشان داد ظهور شبکه‌ها و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در رفتار بازاریابی توسط شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر گذار بوده است، و از سوی دیگر بازاریابی کارآفرینانه به عنوان یکی از محورهای اصلی تحقیقاتی در زمینه بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط مشخص شد.

### عوامل موفقیت بازاریابی در شرایط رکود اقتصادی

عوامل موفقیت بازاریابی در شرایط رکود اقتصادی به مجموعه‌ای از منابع، قابلیت‌ها، مهارت‌ها و شرایط محیطی اشاره دارد که بنگاه‌های کوچک و متوسط را قادر می‌سازد تا در برابر چالش‌هایی مانند کاهش تقاضا، محدودیت نقدینگی، افزایش رقابت و نوسانات اقتصادی مقاومت کرده و عملکرد بازاریابی خود را حفظ یا بهبود دهند (ایگر، 2020). در ادبیات بازاریابی، این عوامل اغلب شامل منابع داخلی نظیر مدیریت هزینه، نوآوری در محصول، و مهارت‌های بازاریابی و قابلیت‌های سازمانی مانند مشتری‌مداری، انعطاف‌پذیری، و بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی هستند که به این شرکت‌ها کمک می‌کنند تا با شرایط بحرانی سازگار شوند (تریو و همکاران، 2023). با این حال، در شرایط رکود، عوامل محیطی نیز نقش مهمی ایفا می‌کنند، زیرا شرکت‌های کوچک و متوسط به طور خاص تحت تأثیر سیاست‌های کلان و شرایط اقتصادی قرار دارند (نیکبین و همکاران، 2022).

یکی از این عوامل محیطی، "مهار تورم" است که اگرچه مستقیماً در کنترل شرکت‌ها نیست و به سیاست‌های دولتی وابسته است (حافظ‌الکتب<sup>۳</sup> و همکاران، 2023)، به عنوان یک عامل کلیدی موفقیت بازاریابی مطرح می‌شود. مهار تورم با ایجاد ثبات در قیمت‌ها، کاهش فشار هزینه‌های تولید، و بهبود قدرت خرید مشتریان، بستری پایدار فراهم می‌کند که شرکت می‌تواند در آن استراتژی‌های بازاریابی خود را با اثربخشی بیشتری اجرا کند (هسین و همکاران، 2022). برای مثال، در شرایط تورم بالا، افزایش هزینه‌ها می‌تواند توانایی شرکت‌های کوچک و متوسط برای رقابت قیمتی را محدود کند، اما کنترل تورم به آن‌ها امکان می‌دهد تا بر جلب اعتماد مشتریان و حفظ فروش تمرکز کنند (میوسویک<sup>۴</sup>، 2024). بنابراین، عوامل موفقیت بازاریابی در این پژوهش به دو دسته تقسیم می‌شوند، عوامل داخلی (مانند مدیریت هزینه، مشتری‌مداری، و فناوری) و عوامل محیطی (مانند مهار تورم و سیاست‌های حمایتی دولت) که به صورت تعاملی عمل می‌کنند. مطالعات بین‌المللی اخیر عوامل موفقیت بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط در شرایط رکود را به خوبی بررسی کرده‌اند. ایگر (2020) نشان داد که شرکت‌ها با بازنگری استراتژی‌های بازاریابی و تمرکز بر مشتری‌مداری و نوآوری‌های کم‌هزینه، می‌توانند از رکود به عنوان فرصتی برای رشد استفاده کنند. کراوس، (2020) نیز در تحقیقی در دوران پاندمی کووید-19 دریافتند که استفاده از بازاریابی دیجیتال (مانند شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های آنلاین) به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کرده تا مشتریان خود را حفظ کنند و در بازارهای جدید نفوذ کنند. نیک بین و همکاران (2022) در یک مرور سیستماتیک بر استراتژی‌های بازاریابی در دوران پاندمی و رکود، مدیریت هزینه، تبلیغات هدفمند، و تمرکز بر نیازهای مشتریان را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت شناسایی کردند. آنجورین<sup>۵</sup> و همکاران، (2024) نیز نقش خدمات توسعه کسب‌وکار را در افزایش تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی کردند و نتیجه گرفتند که مشاوره و آموزش بازاریابی می‌تواند به بنگاه‌ها در مقابله با شوک‌های اقتصادی کمک کند.

<sup>1</sup> KN & Thomas

<sup>2</sup> Bocconcelli

<sup>3</sup> Hafezalkotob

<sup>4</sup> Miocevic

<sup>5</sup> Anjorin

## روش پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر نوع روش، تحقیق آمیخته محسوب می‌گردد. پژوهش‌های آمیخته پژوهش‌هایی هستند که با استفاده از ترکیب دو مجموعه روش‌های تحقیق کمی و کیفی به انجام می‌رسند در این طرح ابتدا داده‌های کیفی از طریق مصاحبه گردآوری و تحلیل تم شدند، سپس در مرحله دوم به منظور انجام اولویت بندی عوامل داده‌های کمی گردآوری و تحلیل گردید.

در این پژوهش، از یک طرح متوالی اکتشافی پیروی شد که شامل دو مرحله اصلی بود: ابتدا جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفی برای شناسایی عوامل موفقیت بازاریابی، و سپس گردآوری و تحلیل داده‌های کمی برای اولویت‌بندی این عوامل انجام گرفت. در مرحله اول، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط استان همدان جمع‌آوری شد. مصاحبه‌ها با استفاده از یک راهنمای مصاحبه طراحی شده توسط محقق انجام گرفت که شامل سؤالات درباره چالش‌ها و عوامل موفقیت بازاریابی در شرایط رکود اقتصادی بود. برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل تم<sup>1</sup> بر اساس رویکرد کلارک و براون<sup>2</sup> (2006) استفاده شد. این فرآیند شامل مراحل زیر بود: (۱) آشنایی با داده‌ها از طریق بازخوانی متن مصاحبه‌ها، (۲) کدگذاری اولیه پاسخ‌ها، (۳) شناسایی تم‌ها و زیرتم‌ها، (۴) بازبینی و اصلاح تم‌ها، و (۵) تعریف و نام‌گذاری نهایی تم‌ها. این تحلیل منجر به شناسایی ۱۴ عامل کلیدی موفقیت بازاریابی (شامل عوامل داخلی و خارجی) شد که در ادامه برای مرحله کمی استفاده شدند.

در مرحله دوم، برای اولویت‌بندی عوامل شناسایی‌شده، داده‌های کمی از طریق پرسشنامه گردآوری شد. پرسشنامه‌ای که در این بخش استفاده شد، توسط محقق و بر اساس تم‌های استخراج‌شده از مرحله کیفی طراحی گردید (پرسشنامه محقق‌ساخته). این پرسشنامه شامل ۱۴ گویه بود که هر گویه یکی از عوامل موفقیت را ارزیابی می‌کرد و پاسخ‌دهندگان آن را در مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (۱ = بسیار کم اهمیت، ۵ = بسیار مهم) رتبه‌بندی کردند.

جامعه پژوهش حاضر مدیران کسب و کارهای کوچک متوسط استان همدان بودند. در تحقیق حاضر رویکرد هدفمند در انتخاب نمونه کیفی تحقیق استفاده گردید. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که به نقطه اشباع نظری رسیده شد. به این معنی که این کار تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که محقق احساس کند که صاحب‌نظران دیگر اطلاعات جدیدی ارائه نمی‌دهند. بر این اساس با 10 نفر از این افراد مصاحبه انجام گرفت. در بخش کمی جامعه آماری پژوهش نیز همین مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط شهر همدان بودند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انجام گرفت. روایی محتوایی پرسشنامه با تأیید خبرگان و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی در نرم‌افزار SPSS 22 استفاده شد. در بخش کیفی، داده‌ها با تحلیل تم بررسی گردید و در بخش کمی، آزمون ناپارامتریک فریدمن برای رتبه‌بندی ابعاد استخراج‌شده به کار گرفته شد.

## تحلیل داده‌ها

### تحلیل داده‌های کیفی

ابتدا مصاحبه‌های انجام شده، با دقت بررسی گردید و جملات معنادار آنها در سطرهای مختلف، مفاهیم متنوع استخراج شدند. این مفاهیم باتوجه به محتوای ظاهری، در دسته‌های مفهومی که نشان دهنده یک مفهوم مستقل می‌باشند، کدگذاری شد. بعد از منظم کردن آن‌ها بر اساس کد تعیین شده، به جملات مربوط به یک کد، باتوجه به مفاهیم آنها و نقاط اشتراکشان، عنوانی تعلق گرفت. بنابراین در کدگذاری باز، ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت مورد مطالعه، بررسی و تحلیل قرار گرفت، سپس عمل مفهوم سازی انجام گرفت و به داده‌هایی که از نظر مفهوم شبیه به یکدیگر بودند، با نام‌های متناسب، برچسب زده شد. در این مرحله، 38 کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء گردید. در مرحله بعد، پژوهشگر به شناسایی کدهای محوری بالقوه می‌پردازد؛ به عبارت دیگر باید تصمیم بگیرد که کدام کدهای سطح اول را در یک دسته یا تم قرار دهد تا ارتباط معنایی درستی با هم داشته باشند. همچنین، کدهای ناقص، نامرتب و تکراری حذف می‌شوند. در گام بعد، پژوهشگر با مرور کدهای محوری و بررسی رابطه آنها برای کدهای سطح اول و سایر کدهای محوری سطح دوم، نقشه شماتیک

<sup>1</sup> Thematic Analysis

<sup>2</sup> Braun & Clarke

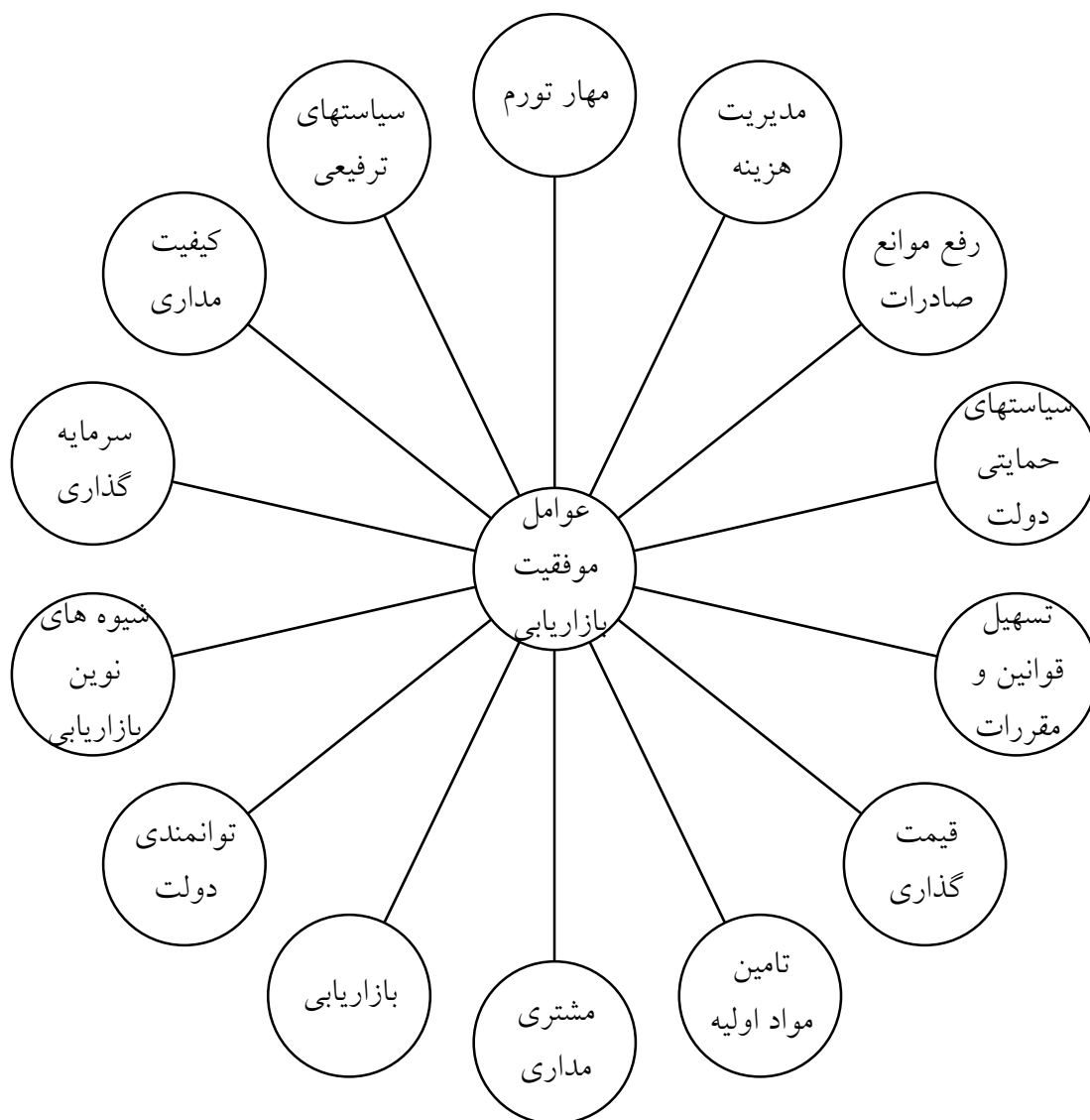
تحلیل می‌رسد و در واقع با ادغام تم‌های فرعی در تم‌های بزرگ‌تر و سطح بالاتر، ساختار کلی یافته‌ها آشکار می‌شود. در پژوهش حاضر، پس از قرار دادن تم‌های مرتبط در یک تم فرعی بزرگ‌تر، در مجموع 14 مقوله شناسایی گردید. فرایند تحلیلی و بازبینی تم‌ها توسط دو پژوهش‌گر انجام گرفت و در طی تحلیل داده‌های کیفی نیز به منظور اطمینان به مصاحبه‌شوندگان رجوع می‌گردید. تم‌های اصلی و فرعی در جدول 1 آورده شده است.

جدول 1. نتایج تحلیل داده‌های کیفی

نمونه متن‌های مصاحبه‌ای	مولفه‌ها	ابعاد	
"...روی مشتریان هم 100 درصد تأثیر داشته، بازار پارسال نسبت به امسال خیلی فرق کرده پارسال خیلی بهتر بود الان یه خورده بازار رفته تو رکود حتی توی بحث مسائل پزشکی هم من خودم هم توزیع کننده ام هم تولید کننده نمونه هم فروشگاه هم دارم بازار رو قشنگ می‌بینم که مردم حتی میان برای نمونه گنج که میخان ببرند برای شکستگی دست حالا واقعاً یا ندارن منصرف میشن میرند، بحث جیب مردم، مردم الان اندازه مسائل خورد و خوراکشان باز لنگن، وای به حال این‌که بیان هزینه‌هایی کنند که مثلاً برای بحث تجهیزات پزشکی و این چیزا..."	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ثبات قیمت‌ها</li> <li>2. مقابله با تورم</li> <li>3. ثبات قیمت ارز</li> <li>4. افزایش قدرت خرید مردم</li> </ol>	مهار تورم	
"...بین ما بعداً به بحث واردات خوردیم متأسفانه کشور ما یه بدی داره و اون اینه که عرضم به خدمت شما تا زمانی که محصول جا نیفتاده باشه یا مثلاً کم‌رنگ باشه تو بحث اقتصادی سریع به فکر وارد کردن اون محصول می‌افتند اولاً این مشکل رو نداشتیم اما بعد از اینکه دیدن میوه خشک تازه داره جا میفته شروع به واردات آن کردند و باعث شد که لطمه زیادی به کار ما بخوره..."	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- تسهیل صادرات</li> <li>2- مهار واردات بی‌رویه</li> </ol>	رفع موانع صادرات	
"...نقدینگی، اگر دولت حمایت کند و وامی 4 درصدی بدهد، تولیدکننده دستش باز می‌شود و حتی اگه پارچه دوماه در انبار باشد کار نمی‌خواهد تولید کننده توان چرخش 360 درجه بدهد و پارچه را بگیرد و پارچه را بگیرد و خرد کند و کارگر بیکار نماند..."	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- حمایت دولت از بنگاه‌های خرد</li> <li>2- تسهیلات حمایتی</li> <li>3- حمایت از تولید داخل</li> </ol>	سیاست‌های حمایتی دولت	عوامل خارجی
"...یکی بروکراسی اداری تو کشور ما، واقعان عامل شکست اکثر تولید کننده‌ها همین بروکراسی اداریه. گاهی دیدیم من خودم رفتم برای یک امضاء یک ماه رفت و آمد کردم برای یک جلسه‌ای که بخان برگزار بکنند و به ما مجوز بدن و 4 نفر دور یه میز بشینند طرح مارو تأیید بکنند میبینی 6 ماه طول میکشه تا این 4 نفر در زمان واحد یک جا بشینند و تصمیم‌گیری بکنند برای طرح ما. اینها واقعان مشکلاتیه که به فرض مثال از روز اول که ما شروع به کار کردیم گفتند شما اول باید قرارداد رو با یک مسئول فنی بنویسید یه کارگاه خودتان داشته باشید یا اجاره بکنید، ما این کارها رو انجام دادیم یه مسئول فنی گرفتیم حقوق اداره کار بهش دادیم یه کارگاه رهن و اجاره کردیم و گفتیم که یکی دو ماهه دیگه شروع به کار می‌کنیم ولی دقیقاً یک سال طول کشید تا ما تونستیم مجوز بگیریم یعنی توی یک سال ما حقوق مسئول فنی و اجاره کارگاه رو بدون این که هیچ استفاده‌ای بکنیم پرداخت کردیم..."	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- حذف بروکراسی</li> <li>2- حذف واسطه</li> </ol>	تسهیل قوانین و مقررات	

<p>"... الان بازار ما کوچک تر شد و متأسفانه بخاطر تحریم ها و رکود نمیتونیم مثل قبل تولید کنیم ..."</p>	<p>1- رفع تحریم 2- کارآمدی مسئولان</p>	<p>توانمندی دولت</p>	
<p>"... سرمایه گذار دلسوزی که بخاد واقعاً کار بکنه، بیاد تو کار تولید کار بکنه، نیاد بگه مثلاً اگه من پولم رو میداشتم بانک انقد سود داشت، ما سرمایه گذار خوب داشتیم مثلاً میبینی انتظار داشته دو ماه گذشته، میگه مثلاً 100 تومن داد شما، الان 100 میلیون رو میداد خونه الان 500 میلیون بود، شما چقدر درآوردید؟ ما هم مجبوریم بگیم هیچی. ولی سرمایه گذاری باشه که واقعاً بیاد تو زمینه تولید کار بکنه بیاد کمک بکنه واقعاً، این سرمایه یه پتانسیله، مثل یه فنریه که آدم رو بلند میکنه، میشه کار کرد. تجربه در کنار سرمایه خوبه..."</p>	<p>1- جذب سرمایه داخلی 2- جذب سرمایه خارجی 3- معافیت‌های مالیاتی</p>	<p>سرمایه گذاری</p>	
<p>"... یعنی قیمت مواد اولیه وحشتناک رفته بالا، برای نمونه مثلاً ما چسب می گرفتیم کارتونی 140 تومن بود الان شده یه تومن یک و پنجاه ..، قیمت اجناس خیلی گرون شده از طرفی بازار کشش اون رو نداره که ما هم قیمت رو ببریم بالا و بازار کشش اون رو نداره که بخای توی این شرایط کار کنی. مجبوریم ما از حاشیه سود خودمون کم کنیم. مثلاً ما نمونه فیلادلفیا تولید می کردیم توی سود خودمون 40 درصد سود داشت الان نصف شده، یعنی نصف کردیم سودمون رو که حداقل بتونیم رقابت کنیم توی بازار، این مشکلیه که هست..."</p>	<p>1- کاهش هزینه سربار 2- تعدیل نیرو 3- کاهش هزینه جاری 4- کاهش حاشیه سود</p>	<p>مدیریت هزینه</p>	
<p>"... باتوجه به عرضه و تقاضا قیمت گذاری صورت میگیرد مثلاً اول صبح قیمت بیشتر و ساعت ده قیمت کاهش می یابد. تقاضای روز کم باشد قیمت کم میشود..."</p>	<p>1- قیمت گذاری مناسب 2- مزیت قیمتی</p>	<p>توجه به قیمت گذاری</p>	
<p>"... اگه بتونیم یه سری هزینه هایی که هست رو بتونیم کنترل کنیم و مواد اولیه را بتونیم از مبدأش بگیریم دست اول بگیریم می تونیم خوب کار کنیم توی این شرایط متأسفانه الان توی بازار تهران جنس نیست یا هست و نمیدن. اکثر تاجرها جوری کار میکنند که سعی میکنند نگه دارند تا جنس رو گرون کنند. من اگه بتونم خودم وارد کنم..."</p>	<p>1- کیفیت مواد اولیه و تولید 2- دسترسی به مواد اولیه</p>	<p>تامین مواد اولیه</p>	<p>عوامل داخلی</p>
<p>"... نفع مشتری را بر نفع خودمون برتری دادیم، یعنی لذت بردن مشتری برای ما اولویت داشتیم. نفع و لذت عمومی جامعه را افزایش دهیم. کارهای ما صرف درآمد نبوده هدف ما لذت و افزایش فرهنگ مشتری بوده و هیچ گونه هدف کسب درآمد بدون نفع مشتری در آن نداشتیم. رسیدن مشتری به لذت و هدف و ..."</p>	<p>1- وجود اعتبار در بازار 2- توجه به نیازهای مشتری</p>	<p>مشتری مداری</p>	
<p>"... باید دنبال یک خریدار بیرون از کشور بگردیم. مزیت رقابتی قیمتش هم داریم براحتی میتونیم کار کنیم سابق</p>	<p>1- فراهم امکان فروش به روش</p>	<p>بازاریابی برای ظرفیت‌های مازاد</p>	

<p>بر این مگر چین همین کار را نمی‌کرد. همین کالایی که از چین می‌آمد ایران به قدری ارزان بود ما اصطحاً می‌گفتیم اگر این رو دزدیده باشه هم اینقدر ارزان نمی‌ره بفروشیش. الان همین حکایت برای ما پیش اومده تو کشورهای عراق، نمونه شو رو می‌گم عراق، افغانستان، همه اطراف کشور را شما فکر کنید..."</p>	<p>های مختلف 2- دریافت سفارش های جدید 3- پیدا کردن خریدارهای خارجی</p>		
<p>ببینید یک تولید کننده کالایی که برای ایران تولید می‌کرد با کالایی که برای خارج از کشور تولید می‌کنه فوق العاده کیفیتش باید فرق کنه. و فرهنگ اونجا یه چیزی غیر از ماست. ببینید فرش ایرانی چرا از بین رفت بازارش؟ فرش ایرانی دلیلش این بود که آموزش ندیده بودند رویکردشون رو عوض نکرده بودند نقشه های جدید و به روز نزدند، جا موندند. چرا چین پیشرفت کرد چرا پاکستان پیشرفت کرد چرا هند پیشرفت کرد؟ آمدند نقشه های روز را استفاده کردند ما همچنان نقشه های زمان شاه عباس را داریم می‌زیم. خب قبول داریم این هنره ولی..."</p>	<p>1- استفاده از طرحهای نوین 2- بسته بندی 3- تبلیغات</p>	سیاستهای ترفیعی	
<p>"...ما تا آنجا که توانستیم و تلاش کرده ایم بازاریابی را از طریق رسانه‌های مجازی داشته باشیم تونستیم با دیگران و خریداران ارتباط برقرار کنیم. متأسفانه بازار جولانگاه واسطه ها وجود دارد و متأسفانه نتوانسته ایم برسیم تا واسطه ها را حذف کنیم..."</p>	<p>1- فراهم ساختن بازار آنلاین 2- استفاده از طرحهای نوین 3- بازاریابی اینترنتی</p>	شیوه‌های نوین بازاریابی	
<p>"...بالا بردن کیفیت داشتیم. استفاده از کودهای حیوانی بجای کودهای شیمیایی به این صورت هزینه‌ها را کاهش داده ایم. به دنبال خرید کاذب نرفته ایم به هر حال آنچه که تولید داخلی است کیفیتشان را بالا بردیم هرچند که ممکن است به کیفیت محصولات خارج بالا نباشد ولی داریم دائم کیفیت را بالا می‌بریم..."</p>	<p>1- کیفیت ادراک شده 2- کیفیت خدمات 3- کیفیت محصولات</p>	کیفیت مداری	



شکل 1. عوامل موفقیت بازاریابی بنگاه‌های کوچک و متوسط

### تحلیل آماری داده ها

برای بررسی اولویت عوامل موفقیت بازاریابی بنگاه‌های خرد و متوسط استان همدان در شرایط رکود اقتصادی، از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون در مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان داد که مدیریت هزینه با میانگین 8.52 در رتبه اول، مشتری‌مداری با میانگین 8.08 رتبه دوم را کسب کردند. سایر عوامل در مراتب بعدی قرار گرفتند. در جدول 2 رتبه‌های عوامل مشخص شده است.

جدول 2. نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای معیارها

Sig	df	مجذور کای	رتبه	میانگین رتبه	ابعاد
0.000	13	128.363	12	6.58	مهار تورم
			1	8.52	مدیریت هزینه
			9	7.4	رفع موانع صادرات
			4	7.93	سیاستهای حمایتی دولت
			5	7.9	تسهیل قوانین و مقررات
			13	6.57	قیمت گذاری
			7	7.48	مواد اولیه
			2	8.08	مشتري مداری
			3	8.01	بازاریابی برای ظرفیت‌های مازاد
			7	7.40	توانمندی دولت
			6	7.63	شیوه‌های نوین بازاریابی
			8	7.42	سرمایه گذاری
10	7.21	کیفیت مداری			
11	6.87	سیاستهای ترفیعی			

### بحث و نتیجه‌گیری

شرکت های کوچک و متوسط نقش مهمی را در رشد و توسعه اقتصادی کشورها دارند. معمولاً یکی از سیاست های اقتصادی اصلی کشورهای جهان، کمک به توسعه بنگاه های کوچک و متوسط است. همواره رویکردی ویژه برای حمایت از ایجاد، رشد و پایداری این واحدها اتخاذ می‌شود و برنامه‌ریزی های لازم به منظور رفع موانع و مشکلات این بنگاه ها انجام می گیرد، چرا که موفقیت آنها به بهبود فضای کسب‌وکار و ایجاد زمینه لازم برای توسعه کارآفرینی، کاهش بیکاری و افزایش صادرات کمک می نماید. در بسیاری از کشورها، حمایت از شرکت های کوچک و متوسط به‌عنوان یک راهبرد کلیدی برای کاهش بیکاری، افزایش تولید ناخالص داخلی و توسعه صادرات مورد توجه است.

بنگاه‌های کوچک و متوسط در صورتی که با استراتژی‌های بازاریابی صحیح و حمایت‌های موثر مواجه شوند، می‌توانند به‌طور معناداری در بهبود فضای اقتصادی، به‌ویژه در شرایط رکود اقتصادی، نقش آفرینی کنند. موفقیت در بازاریابی این شرکت ها در شرایط رکود اقتصادی کمک شایانی به این مهم می نماید. لذا این تحقیق با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل موفقیت بازاریابی در بنگاه های کوچک و متوسط در شرایط رکود اقتصادی با رویکردی ترکیبی انجام گرفت. یافته های تحقیق شامل دو دسته عوامل داخلی و خارجی بود. عوامل داخلی موثر در موفقیت بازاریابی در این شرایط شامل، مدیریت هزینه، توجه به قیمت گذاری، مواد اولیه، مشتری‌مداری، بازاریابی برای ظرفیت‌های مازاد، سیاستهای ترفیعی، شیوه‌های نوین بازاریابی و کیفیت مداری می شود که هر کدام از این تم های بدست آمده شامل مولفه هایی است. همچنین تم های استخراج شده مرتبط با عوامل خارجی شامل مهار تورم، رفع موانع صادرات، سیاستهای حمایتی دولت، تسهیل قوانین و مقررات، توانمندی دولت و سرمایه گذاری می شود. در بخش کمی تم های بدست آمده مورد ارزیابی قرار گرفت و اولویت بندی گردید. تم ها به ترتیب اولویت شامل مدیریت هزینه، مشتری‌مداری، بازاریابی برای ظرفیت‌های مازاد، سیاستهای حمایتی دولت، تسهیل قوانین و مقررات، شیوه‌های نوین بازاریابی، مواد اولیه، توانمندی دولت، سرمایه گذاری، رفع موانع صادرات، کیفیت مداری، سیاستهای ترفیعی مهار تورم، و توجه به قیمت گذاری می شود.

عوامل داخلی به‌طور عمده بر توانمندی‌ها و ظرفیت‌های درون‌سازمانی تمرکز دارند. به‌طور خاص، مدیریت هزینه‌ها به‌عنوان عامل اولویت‌دار، نقش اساسی در حفظ نقدینگی و بهبود بهره‌وری در شرایط رکود اقتصادی ایفا می‌کند. همچنین، مشتری‌مداری به‌عنوان عاملی حیاتی در تقویت وفاداری مشتریان و افزایش فروش، می‌تواند به شرکت های کوچک و متوسط

کمک کند تا در بازار رقابتی دوام بیاورند. عوامل خارجی به محیط کلان اقتصادی و سیاست‌های دولت مربوط می‌شوند. یافته‌ها نشان داد که مهار تورم، رفع موانع صادرات، سیاست‌های حمایتی دولت، تسهیل قوانین و مقررات، توانمندی دولت و سرمایه‌گذاری از جمله عوامل کلیدی در موفقیت بازاریابی این شرکت‌ها هستند. سیاست‌های حمایتی دولت و تسهیل قوانین و مقررات از جمله مهم‌ترین عوامل خارجی شناسایی شده‌اند که می‌توانند محیطی پایدار و قابل پیش‌بینی برای فعالیت این شرکت‌ها فراهم کنند. همچنین، رفع موانع صادرات و تسهیل تجارت بین‌المللی می‌تواند به توسعه بازارهای جدید و افزایش درآمد شرکت‌های کوچک و متوسط منجر شود.

اهمیت این پژوهش در چند سطح قابل بررسی است. نخست، اولویت‌بندی عوامل موفقیت بازاریابی، نقشه راهی مشخص و عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران ارائه می‌دهد که از مطالعات کلی‌گرایانه پیشین متمایز است. این اولویت‌بندی نه تنها نشان‌دهنده ترتیب اهمیت عوامل است، بلکه به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا منابع محدود خود را به‌طور هدفمند تخصیص دهند. به عنوان مثال، برجسته شدن مدیریت هزینه به‌عنوان اولویت اول، نشان‌دهنده نیاز فوری شرکت‌های کوچک و متوسط به بازنگری در ساختار هزینه‌های خود و اتخاذ رویکردهای اقتصادی‌تر است. این امر می‌تواند شامل اقداماتی مانند استفاده از تکنولوژی برای کاهش هزینه‌های عملیاتی یا همکاری با تأمین‌کنندگان محلی برای کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل باشد (ایگر، 2020).

دوم، تأکید بر تعامل میان عوامل داخلی و خارجی، دیدگاه جامعی را ارائه می‌دهد که فراتر از تحلیل‌های تک‌بعدی است. موفقیت بازاریابی تنها با تکیه بر تلاش‌های داخلی یا حمایت‌های خارجی محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند یک همکاری دوجانبه و پویا است (هیت<sup>35</sup> و همکاران، 2021). برای نمونه، در حالی که مدیریت هزینه و مشتری‌مداری به یک شرکت کوچک امکان می‌دهد تا در داخل سازمان خود کارآمدتر عمل کنند، سیاست‌های حمایتی دولت و تسهیل قوانین و مقررات بستری را فراهم می‌کند که این تلاش‌ها به نتایج ملموس منجر شوند. این تعامل دوسویه، ارزش افزوده اصلی این پژوهش است و آن را به ابزاری کاربردی برای سیاست‌گذاری و مدیریت تبدیل می‌کند.

سوم، این مطالعه با تمرکز بر شرایط رکود اقتصادی، زمینه‌ای خاص و چالش‌برانگیز را مورد بررسی قرار داده است که در آن شرکت‌های کوچک و متوسط با تهدیدات متعددی مانند کاهش تقاضا، افزایش نرخ بهره و رقابت شدید مواجه می‌شوند. در چنین شرایطی، شناسایی عواملی مانند بازاریابی برای ظرفیت‌های مازاد و شیوه‌های نوین بازاریابی، راهکارهایی خلاقانه برای تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها ارائه می‌دهد (میوسویک، 2024).

از منظر نظری، این پژوهش به ادبیات مدیریت بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط در شرایط بحرانی افزوده و شکاف موجود در مطالعات مرتبط با رکود اقتصادی را پر کرده است. اولویت‌بندی عوامل موفقیت و تحلیل تعامل میان عوامل داخلی و خارجی، چارچوبی را ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنای تحقیقات آینده قرار گیرد. از منظر عملی، یافته‌های این پژوهش پیامدهای گسترده‌ای برای دو گروه اصلی یعنی مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط و سیاست‌گذاران دارد. برای مدیران، این مطالعه راهنمایی جامع برای تمرکز بر عوامل کلیدی داخلی ارائه می‌دهد که می‌توانند در کوتاه‌مدت تأثیرگذار باشند. این عوامل به آنها کمک می‌کنند تا با منابع محدود خود، بهترین بازده را کسب کنند و در برابر فشارهای اقتصادی مقاومت نشان دهند برای سیاست‌گذاران، نتایج این تحقیق بر ضرورت بازنگری در سیاست‌های اقتصادی و طراحی برنامه‌های حمایتی هدفمند تأکید دارد تا شرکت‌ها بتوانند نقش خود را به‌عنوان محرک‌های اقتصاد ایفا کنند.

## پیشنهادات کاربردی

یافته‌های تحقیق حاضر شامل دو دسته از عوامل داخلی و خارجی بود که بر این اساس پیشنهادات در عمل برای هم سیاست‌گذاران خواهد داشت که به موفقیت بیشتر این بنگاه‌ها یاری رسانند و همچنین با توجه به شناسایی عوامل داخلی موثر به

<sup>35</sup> Hitt

مدیران شرکت ها جهت مدیریت بهتر فرایند های بازاریابی در شرکت های کوچک و متوسط در شرایط رکود اقتصادی کمک مینمایند.

یافته های این پژوهش بر ضرورت همکاری میان مدیران بنگاه های کوچک و متوسط و سیاست گذاران تأکید دارد. مدیران باید با تمرکز بر بهینه سازی فرآیندهای داخلی و استفاده از استراتژی های بازاریابی مؤثر، تاب آوری خود را افزایش دهند. همزمان، دولت ها باید با سیاست گذاری های هدفمند، محیط کسب و کار را تسهیل کرده و از این بنگاه ها در برابر چالش های رکود اقتصادی حمایت کنند. اجرای این پیشنهادات می تواند به بهبود عملکرد این شرکت ها و در نهایت توسعه اقتصادی کشور کمک کند. با توجه به اهمیت تعامل میان عوامل داخلی و خارجی، این پژوهش پیشنهادات عملیاتی مشخصی برای دو گروه اصلی یعنی مدیران شرکت های کوچک و متوسط و سیاست گذاران و دولت ارائه می دهد تا به موفقیت این بنگاه ها کمک کند.

### ۱. پیشنهادات برای مدیران شرکت های کوچک و متوسط

مدیران این شرکت ها می توانند با اتخاذ استراتژی های زیر، موفقیت خود را در بازاریابی در شرایط رکود اقتصادی افزایش دهند: مدیریت هزینه ها و بهره وری مالی:

- کاهش هزینه های غیر ضروری و بهینه سازی منابع مالی برای حفظ نقدینگی
- استفاده از فناوری های کم هزینه برای کاهش هزینه های عملیاتی
- مذاکره مجدد با تأمین کنندگان برای کاهش هزینه مواد اولیه

تمرکز بر مشتری مداری و ایجاد ارزش برای مشتریان:

- افزایش تعامل با مشتریان از طریق خدمات پس از فروش بهتر و پیشنهادات سفارشی
- استفاده از داده های مشتریان برای بهبود تجربه خرید و ارائه تخفیف های هدفمند
- تقویت برنامه های وفاداری مشتری برای حفظ مشتریان موجود

استفاده از شیوه های نوین بازاریابی و دیجیتال مارکتینگ:

- بهره گیری از ابزارهای دیجیتال مانند شبکه های اجتماعی و تبلیغات آنلاین برای افزایش دسترسی به مشتریان

- استفاده از بازاریابی محتوایی برای ایجاد آگاهی و اعتماد نسبت به برند

- تمرکز بر فروش آنلاین و توسعه کانال های دیجیتال برای گسترش بازار

بازاریابی برای ظرفیت های مازاد و تنوع بخشی به محصولات:

- شناسایی فرصت های جدید برای استفاده از ظرفیت های تولیدی بلااستفاده
- ارائه محصولات و خدمات متنوع تر برای جذب مشتریان جدید
- بررسی نیازهای بازار و انعطاف پذیری در تغییر استراتژی های فروش

### ۲. پیشنهادات برای سیاست گذاران و دولت

سیاست‌گذاران و دولت می‌توانند با اقدامات زیر، محیطی پایدار و پیش‌بینی‌پذیر برای فعالیت شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد کنند:

سیاست‌های حمایتی مالی و اعتباری:

- ارائه تسهیلات مالی با نرخ بهره پایین برای کاهش فشارهای اقتصادی بر این شرکت‌ها
- ایجاد صندوق‌های حمایتی برای شرکت‌های کوچک و متوسط در شرایط رکود
- اجرای برنامه‌های مشوق مالیاتی برای کاهش هزینه‌های عملیاتی این شرکت‌ها

تسهیل قوانین و مقررات کسب‌وکار:

- کاهش بوروکراسی و فرآیندهای پیچیده اداری برای ثبت، توسعه و گسترش شرکت‌های کوچک
- ساده‌سازی فرآیند دریافت مجوزها و کاهش هزینه‌های قانونی کسب‌وکار

حمایت از صادرات و تسهیل تجارت بین‌المللی:

- حذف موانع گمرکی و تجاری برای صادرات محصولات شرکت‌های کوچک و متوسط
- ایجاد توافق‌نامه‌های تجاری برای گسترش دسترسی این شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی
- ارائه مشاوره و آموزش برای توسعه ظرفیت‌های صادراتی این شرکت‌ها

سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های حمایتی:

- ایجاد مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌های کسب‌وکار برای توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط
- توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل و ارتباطی برای تسهیل توزیع کالاها و خدمات
- حمایت از تحقیق و توسعه برای افزایش نوآوری در این شرکت‌ها

با اجرای این پیشنهادات، مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند با چالش‌های اقتصادی بهتر مقابله کنند و سیاست‌گذاران نیز می‌توانند محیطی پایدارتر برای رشد و توسعه این شرکت‌ها فراهم کنند. تفکیک این پیشنهادات به مدیران و سیاست‌گذاران، موجب می‌شود که راهکارها عملیاتی‌تر و قابل اجرا باشند و تأثیرگذاری بیشتری داشته باشند.

## References

امین بیدختی، علی‌اکبر زرگر، سید مجتبی. (1390). بررسی موانع موجود در توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط و ارائه چارچوب حمایت از این بنگاه‌ها، کار و جامعه، 138، 34-048

Ang, S.H., Leong, S.M. and Kotler, P. (2000) 'The Asian apocalypse: crisis marketing for consumers and businesses', Long Range Planning, Vol. 33, No. 1, pp.97-119.

- Anjorin, K., Ijomah, T., Toromade, A., Akinsulire, A., & Eyo-Udo, N. (2024). Evaluating business development services' role in enhancing SME resilience to economic shocks. *Global Journal of Research in Science and Technology*, 2(01), 029-045.
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2018). SMEs and marketing: a systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227-254.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Carson, D. (2005), "Towards a Research Agenda", *Academy of Marketing Marketing/Entrepreneurship Interface SIG* January, 7(5), 1-20.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208.
- Ernst & Young (2009) 'Opportunities in adversity, responding to the crisis', Ernst and Young's Reports, January [online] <http://www.eurada.org/files/Financial%20crisis/Ernst&Young%20Opportunities.pdf> (accessed 6 April 2011).
- Gilmore, A.; Carson, D. and Odwyer (2009), "Innovative Marketing in SMEs", *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 42-61.
- Giudice, M. D., Scuotto, V., Papa, A., Tarba, S. Y., Bresciani, S., & Warkentin, M. (2021). A self-tuning model for smart manufacturing SMEs: Effects on digital innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 68-89.
- Goerne, C. (1991) 'Marketers using more coupons to fight recession', *Marketing News*, Vol. 25, No. 106, p.6.
- Gulati, Ranjay, Nohria, Nitin, & Wohlgezogen, Franz (2010). Roaring out of recession. *Harvard business review*, 63-6.
- Hafezalkotob, A., Nersesian, L., & Fardi, K. (2023). A policy-making model for evolutionary SME behavior during a pandemic recession supported on game theory approach. *Computers & Industrial Engineering*, 177, 108975.
- Haluk Köksal, M. and Özgül, E. (2007), "The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25 No. 4, pp. 326-342.
- Hasin, H., Jamil, A., Johari, Y. C., Hussain, W. S., & Nordin, E. (2022). Critical success factor of SMEs during economic recession. *Sciences*, 12(10), 1296-1309.
- Hills, G. E., Hultman, C. M., Kraus, S., & Schulte, R. (2010). History, theory and evidence of entrepreneurial marketing—an overview. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 3-18.
- Hitt, M. A., Arregle, J.-L., & Holmes, R. M. (2021). Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*, 58(1), 259-264.
- Ibe-enwo, G., Igbudu, N., Garanti, Z., & Popoola, T. (2019). Assessing the relevance of green banking practice on bank loyalty: The mediating effect of green image and bank trust. *Sustainability*, 11(17), 4651.
- Islam, S., Zahin, M., & Rahim, S. B. (2024). Investigating how consumer-perceived value and store image influence brand loyalty in emerging markets. *South Asian Journal of Business Studies*, 13(4), 505-526.
- Jannah, N., Bahri, M. I., Kismawadi, E. R., & Handriana, T. (2024). The Effect of Green Brand Image and Green Satisfaction on Green Brand Equity Mediated Green Trust Outpatient's. *Quality-Access to Success*, 25(198).
- Jung, H., Hwang, J., & Kim, B. K. (2018). Does R&D investment increase SME survival during a recession?. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 190-198.

- Kay, M.J. (2010) 'Marketing during a recession: social effects and marketing opportunities', The 37th Northeast Business and Economics Association Conference Proceedings, pp.587-589.
- KN, H., & Thomas, M. T. (2024). How do firms respond during recession – A review and future research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(10), 2275-2305.
- Kotler, P. and Caslione, J.A. (2009) 'How marketers can respond to recession and turbulence', *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 8, No. 2, pp.187-191.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management (16th Edition)*. Pearson Education
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how SMEs cope with the crisis. *International Small Business Journal*, 38(5), 399-413.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2020). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.
- Marozau, R., Aginskaja, H., & Guerrero, M. (2024). ICT-related dynamic capabilities and SMEs' performance: An analysis during the economic stagnation in Belarus. *The Journal of Technology Transfer*, 49(5), 1696-1718.
- Mattsson, L. (2009) 'Market orientation and resource adjustments during economic recession – a business network perspective', *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 8, No. 2, pp.153-162.
- Miocevic, D. (2024). Negative emotions and marketing retrenchment during crisis: Attribution effects through crisis severity and strategic orientations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(11), 2464-2477.
- Mueller, D. (1990) 'The persistence of profits in the United States', in Mueller, D. (Ed.): *The Dynamics of Company Profits*, Cambridge University Press, Cambridge, in Tikoo
- Nikbin, D., Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., & Foroughi, B. (2022). Marketing mix strategies during and after COVID-19 pandemic and recession: A systematic review. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 405-420.
- Shama, A. (1993) 'Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms', *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, No. 3, pp.62-72.
- Sonani, N. (2024). Navigating Economic Turbulence: Marketing Strategy Innovations for MSMEs. *Escalate: Economics and Business Journal*, 2(03), 144-154.
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A. and Lilien, G.L. (2005) 'Turning adversity into advantage: does proactive marketing during a recession pay off?', *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, No. 2, pp.109-125.
- Trieu, H. D., Van Nguyen, P., Nguyen, T. T., Vu, H. M., & Tran, K. (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 544-555.
- Yoruk, E., & Jones, P. (2023). Firm-environment alignment of entrepreneurial opportunity exploitation in technology-based ventures: A configurational approach. *Journal of Small Business Management*, 61(2), 612-658.



