

دور سلوك المستهلك خلال الأزمات العالمية في تحديد الإستراتيجيات التسويقية  
في المؤسسات الاقتصادية.

إعداد:

د. رافي دراجي<sup>1</sup>

د. لراي سفيان<sup>2</sup>

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على أهم الاستجابات السلوكية للمستهلكين أثناء الأزمات الاقتصادية والمالية، وإلى معرفة التعديلات الإدارية في استراتيجيات التسويق. بالاعتماد على بعض الدراسات ومن تجارب بعض الدول (خاصة دول آسيا، والأرجنتين) في الموضوع، تبين أن مستوى ثقة المستهلك تنخفض أثناء الأزمات العالمية، فيصبح أكثر حذرا وعقلانية، وبالتالي يقوم بالبحث عن المعلومات وباقتناء الضروريات والمنتجات المعمرة بالاعتماد على عامل الأسعار المنخفضة. المؤسسات الاقتصادية - كنظام مفتوح- لا تبقى على نفس الأهداف أثناء الأزمات العالمية؛ وهي تقوم بتعديل الاستراتيجية التسويقية العامة بالتركيز أكثر على القطاعات السوقية التي تكون فيها قوية، وتقوم بتعديل استراتيجيات المزيج التسويقي وفق المعطيات البيئية الاقتصادية. المؤسسات الاقتصادية عليها استيعاب دور الأزمات في إختيار القرارات التسويقية الملائمة، وعليها التأقلم مع السوق في المواقف الظرفية من أجل البقاء، وهذا من خلال وضع مخططات تتسم بالمرونة تحسبا للمواقف غير الاعتيادية.

**الكلمات الدالة:** الأزمات العالمية؛ سلوك المستهلك؛ الثقة؛ التسويق؛ المزيج التسويقي؛ أصناف المنتجات.

**Abstract**

This study aims to reveal the most important of consumer behavioral responses during the economic and financial world crisis, and to recognize the management changes in marketing strategies. Based on some studies in the subject on some countries' experiences (specially Asia countries, and Argentina), showing that the consumer trust level drops during the crisis which ultimately makes consumer more vigilant and more rational, therefore information searching, and purchasing necessities and products durable based on low prices are the mean phenomena observed. Companies as an Open system do not keep the same marketing objectives during this crisis, accordingly adjust marketing strategies to focus more

<sup>1</sup> أستاذ محاضر " ب " جامعة البليدة 2 [derradjiraki@yahoo.fr](mailto:derradjiraki@yahoo.fr)

<sup>2</sup> أستاذ محاضر " ب " جامعة البليدة 2 [sofianelaradi@yahoo.com](mailto:sofianelaradi@yahoo.com)

on strong market position, and modify their mix marketing strategies according to economic environment.

Companies should think about the role of crisis in the selection of marketing decisions, and it should adopt according to the market in critical situations in order to survive through the development of more flexible plans that anticipate unusual circumstances.

**Keys Words :** World Crisis; Consumer behavior; Trust; Marketing; Mix-marketing; Product Category.

#### مقدمة:

أصبحت الأزمات الاقتصادية والمالية من أكبر مخاوف الحكومات والمستثمرين بفعل آثارها السلبية الكبيرة على تدهور أرباح المساهمين، وبفعل الدخول في حالة عدم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي. إن هذا الموقف المالي والاقتصادي الحرج الذي ينتقل في تأثيره في غالب الأحيان من إقتصاد دولة إلى إقتصاد دولة أخرى لتصبح أزمة عالمية.

نكاد لا نجد دراسات تعالج أثر الأزمات العالمية على سلوك المستهلكين والمشتريين. مثل هذه الدراسات تسمح بمعرفة وتحديد مختلف التصرفات التي يقوم بها المستهلكون والعوامل الفاعلة فيها أثناء الأزمات الاقتصادية. إن المستهلك الفرد الفعال في تحريك العجلة الاقتصادية بالجنب مع المؤسسة التي تقوم بإنتاج وتسويق العروض من السلع والخدمات في مختلف الأسواق، وبالتالي يكون دراسة كيفية تغير السلوك الاستهلاكي الفردي والتغير في سياسة التسويق للمؤسسات هو من أولويات المدراء لتصميم البرامج التسويقية وإتخاذ القرارات الملائمة لتفادي سلبيات ظاهرة الأزمة المالية والاقتصادية العالمية.

سنحاول من خلال هاته الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس والذي جاء كما يلي:

**كيف تؤثر إستجابات سلوك المستهلكين نتيجة آثار الأزمات العالمية على المؤسسات الاقتصادية في تعديل إستراتيجياتها التسويقية؟**

ومن أجل تسهيل الدراسة وتحويلها إلى إشكالية الترجمة واقعية تعكس ما ورد ذكره، فقد تم طرح التساؤل التالي:

- كيف تؤثر الأزمات العالمية على المؤسسات الاقتصادية؟
  - كيف تؤثر الأزمات العالمية على سلوك المستهلكين؟
  - كيف يتم مواجهة آثار الأزمات العالمية على سلوك المستهلكين في المؤسسات الاقتصادية؟
- فرضيات الدراسة:** إستناد إلى المشكلة الدراسة ولإجابة على أسئلتها فقد تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية والتي كانت المرشد المهم للإجابة عنها الباحث في هذه الدراسة:
- تتبنى المؤسسات الاقتصادية أنشطة التسويق من أجل تحقيق تحسين آدائها؛

- يستجيب المستهلكين لتداعيات الأزمات العالمية و ذلك من خلال التغيرات التي تطرأ على سلوكهم الشرائي؛
- تقوم المؤسسات الاقتصادية بتعديل إستراتيجيات مزيجها التسويقي لمواجهة آثار الأزمات العالمية على سلوك المستهلكين.

**أهمية البحث:** تتجلى أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- يتأثر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل الأزمات العالمية؛
- تناولت هذه الدراسة ردود أفعال المؤسسات الاقتصادية على التقلبات في سلوك المستهلكين في ظل الأزمات العالمية من خلال إستراتيجياتها التسويقية، والتي تساهم كلها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- عدد الدراسات التي تناولت أهمية سلوك المستهلك في ظل الأزمات العالمية في رسم الإستراتيجيات التسويقية في الجزائر بصفة خاصة والمنطقة العربية بصفة عامة محدودة بمحدود علم الباحث.

**أهداف البحث:** يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة العلاقة بين الأزمات العالمية و سلوك المستهلك؛
  - معرفة العلاقة بين سلوك المستهلك و الإستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية؛
  - محاولة نمذجة سلوك المستهلك في ظل الأزمات العالمية حتى تصبح المؤسسة مبادرة لصنع الأحداث و ليس متلقية لها؛
  - الخروج بنتائج وتوصيات تساهم في زيادة وعي أصحاب المؤسسات الاقتصادية بأهمية الإستراتيجيات التسويقية في مواجهة التغيرات في سلوك المستهلكين في ظل الأزمات العالمية.
- وللإجابة على هذا السؤال سنتبع الخطة البحثية التالية:

#### أولاً: دراسة بعض الأزمات العالمية الحديثة

الأزمات العالمية التي ضربت مختلف الدول في العالم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أثرت بمستويات متفاوتة على إقتصاديات الدول الضحية، لا بل أثرت على علاقات بعض الدول فيما بينها. التجربة علمتنا أنهلا يمكن نكران الأضرار الجسيمة التي خلفتها الأزمات العالمية في ضل شهادات التاريخ الإقتصادي في المجال، فضلا عن الفترة الحديثة الي تعد مسرحا لأزمات متشعبة الجذور ومتسارعة الوتيرة ومتعددة السيناريوهات. نقصد بالفترة الحديثة تلك التي بدأت منذ إنهار نظام Bretton Woods (1944) الذي نشأ للتمركز على الدولار الأمريكي والمرتبط بدوره بالذهب (بعلاقة واحد من خمسة وثلاثين جزء أوقية ذهب تعادل الواحد دولار)، وهذا كتأسيس لنظام نقدي عالمي يخفف من ضغوطات بعض الدول في ما بينها آنذاك، لكن بقيت الأمور على حالها حتى سنة 1971 أين رفضت ضمان التحويل الخارجي للدولار بالذهب فأصبحت التبادلات متذبذبة، وتحديدها يتم بحرية بدلالة سوق التعاملات المرن عوض التعامل الثابت.

**1- مفهوم الأزمة والأزمات العالمية:**

مفهوم الأزمة والأزمة المالية عرف جدل كبير بين الباحثين إلا أنها تتقاسم الكثير من الخصائص مثل: عدم التوقع، والأضرار الناجمة عنها، وضرورة الإسراع في اتخاذ قرارات تصحيحية لمعالجة الوضع الحرج الذي ترسمه الأزمة. الأزمة هي حالة غير اعتيادية تمس جميع جوانب حياة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات والحكومات على حد سواء. بالخصوص تدل الأزمة، كما عرفتها العقون (2013) بعد طرح عدة تعاريف، أنها "موقف حرج ومعقد، وحالة من عدم التوازن تتسارع فيه الأحداث وتلاحق وتحتلط الأسباب بالنتائج وتسفر عن جملة من النتائج غير المتوقعة، وصعوبة في إتخاذ القرارات الشيء الذي يقتضي ضرورة البحث عن أساليب وحلول مستحدثة للخروج منها أو التقليل من حدتها"<sup>1</sup>، ويمكن للأزمة أن تكون نقطة إنعطاف نحو وضع أفضل باعتبارها فرصة للحد من نقاط ضعف النظام ولإطلاق قدرات إبداعية لبناء أسس جديدة.

كما تم تعريف الأزمة المالية على أنها " تلك التذبذبات العميقة التي تؤثر كلياً على مجمل المتغيرات المالية؛ على حجم إصدار الأسهم وأسعارها، وإجمالي القروض والودائع المصرفية، ومعدل الصرف، وتعبير عن إنحيار شامل في النظام المالي والنقدي"<sup>2</sup>، إن تفاقمها يقود إلى بروز آثار سلبية على الإقتصاد بفعل إنخفاض الإستثمارات وتراجع الإستثمار الأجنبي ورفع البطالة، وقد تؤدي الأزمة المالية إلى الدخول في ركود اقتصادي.

أهم ما نشير إليه في مثل هذه الأزمات أنها تتحول من دولة إلى أخرى، فتنقل في تأثيراتها السلبية إقليمياً ودولياً، وذلك بتفاوتات بين هاته الدول إستناداً إلى مدى الإرتباط المالي والتجاري أو إلى مدى إرتباط المتغيرات الإقتصادية العالمية بالدولة المتضررة من الأزمة. حتى وإن كانت الأزمة الإقتصادية مرتبطة بتدني الكبير لمعدل النمو الاقتصادي عن ما هو متوقع أو يفترض أن يكون عليه، فهي أيضاً تفسر المسار غير الإعتيادي للإقتصاد وبالتالي ستضر بقوة كل عناصر النظام لتؤدي إلى نتائج سلبية على الميزان التجاري والبطالة والتضخم وعجز الموازنة العامة لكي تشمل أيضاً إنحيار المنظومة المالية.

**2- بعض الأزمات الحديثة في الساحة العالمية:****2-1- الأزمة الآسيوية 1997-1998:<sup>3</sup>**

كانت بلدان آسيا في بداية التسعينيات من الأبطال الجدد في الإقتصاد بفعل السمات الجيدة التي كانت تمتاز بها هذه الدول في نماذجها التنموية، والتي أطلق عليها "المعجزة الآسيوية"، وبالتالي أصبحت الكثير من رؤوس الأموال تتوجه إلى بلدان آسيا، حيث بلغت حجم رؤوس الأموال الأجنبية 82 مليار دولار في فترة 1992-1996، بينما الفرق إيدار- إستثمار بلغ فقط 47 مليار دولار مما يرفع التوقعات من المردودية مقارنة بأمريكا، هذه الشروط جعلت آسيا كوجهة جذابة للإستثمارات الأجنبية وكانت هناك تدفقات متتالية إلى درجة غير معقولة. بدأت الأزمة في تايلاندا، حيث كان القطاع الخاص مثقل بالديون الأجنبية لأنالإستحقاقات كانت على المدى القصير وبالعملة الأجنبية بينما القطاع كان يستثمر الأموال في المنقولات التي هي طويلة الأمد.

قيمة عملة التيلانديين التي ربطت بسعر ثابت مع الدولار الأمريكي تم التخلي عنها مما يجعل العملة التيلاندية (الباث bath) في إنهباء كبير يوم 2 جويلية، ومع ترابط إقتصاد هذه الدولة بالدول الآسيوية تحولت الأزمة إلى ماليزيا والفلبين وأندونيسيا وبعدها إلى كوريا الجنوبية التي إنخفضت عملتها وأسواقها المالية بنسبة 50% بين بداية جويلية ونهاية 1997.

حتى وإن كانت المؤشرات الفعلية لكوريا الجنوبية جيدة (مثل نسبة متوسط النمو أكثر من 8% بين 1994-1996، إنخفاض التضخم، ارتفاع نسبة الإدخار الداخلي إلى 37% من الناتج المحلي الخام... إلخ) فذلك لم يمنعها من الأزمة بسبب المجال المالي (حرية وتحويل الأنظمة المالية كانت سريعة، ضعف نشاط رقابة الدولة على المجال المالي، مخاطرة الكبيرة للبنوك).

هذه الأزمة أدت إلى إنسحاب الإستثمارات الأجنبية، والبنوك المحلية لم تجد بنوك أجنبية تجدد القروض القصيرة الأجل وبالتالي كانت أمام نقص السيولة وعدم القدرة على سداد الدين، فتحولت المعجزة إلى أزمة خانقة.

## 2-2- أزمة الأرجنتين 2001<sup>4</sup>

قبل عشرين سنة من حدوث الأزمة، عرفت الأرجنتين نقاط ضعف كبيرة جدا، حيث لجأت إلى الإنفتاح على العالم في الأنشطة الإقتصادية بالإعتماد على التمويل الخارجي بمستويات تفوق قدرات الأرجنتين على مواجهة أعباء سداد فوائدها التي إنتقلت من 8 مليار دولار عام 1973 إلى 48 مليار عام 1983، كما كانت تعاني من تضخم جامح 4900% في 1989. حسب الخبراء الإقتصاديين، إن أكبر الأخطاء الإقتصادية في الأرجنتين هي مساواة عملتها "البيزو" بالدولار مما جعل صادراتها أكثر كلفة من صادرات دول الجوار، كما أن فرض أعباء ضريبية وجمركية على بعض المواد المستخدمة في الصناعات الوطنية أدى إلى تحول الإستهلاك إلى المنتجات المستوردة وبالتالي أدى هذا إلى ركود حاد.

ترافقت مع هذه الظروف تخفيض العملة البرازيلية "الريال" وذلك في جانفي من عام 1999 مما قد أدى بالأرجنتين إلى فقدان القدرة التنافسية السعريّة لصادراتها إلى العديد من البلدان، ولجأت إلى الإستدانة الخارجية لتمويل العجز التجاري مما زاد من خدمة ديونها. عام 2000 أصبحت ديون الأرجنتين ناضبة، وقد لجأت إلى تخفيض رواتب موظفي الخدمة المدنية القرار الذي قوبل بالرفض الإجتماعي فأصبحت الحكومة غير قادرة على مواجهة الأزمة. تطورت الأزمة المالية عام 2001 إلى أزمة إجتماعية وسياسية بفعل حدة النفقات العامة التي زادت من الركود والعائدات من الضرائب مما زاد إلى عجز الميزانية العامة. مع هذه الظروف شهدت الأرجنتين هروب لرؤوس الأموال وزيادة الأعباء المالية.

## ثانيا: إستجابات المستهلك للأزمات العالمية

الأزمات الإقتصادية والمالية التي تحدث في مختلف الدول وبنسب متفاوتة قد تؤثر بدورها على السلوك الإستهلاكي للأفراد، وهنا يجب إعتبار مختلف إستجابات المستهلك أثناء الأزمات للتنبؤ بها ووضع إستراتيجيات تسويقية تجنب المؤسسة من هدر الموارد وعدم تحقيق أهدافها. غالبا ما يدرس سلوك المستهلك في حالات يكون

فيها المشتري قادرا على الإختيار، لكن الدراسات التي تعالج السلوك أثناء المواقف غير الإعتيادية لم تحظى بنفس الإهتمام.

### 1- إنعكاسات الأزمات العالمية السلبية على ثقة المستهلكين:

يعد ثقة المستهلك ومدى شعوره بالأمان أثناء الأزمات الاقتصادية والمالية التي تحدث في منطقة ما هو أول الاستجابات المستهلك والتي تؤثر بدورها في الإستجابات المختلفة الأخرى، لأن ثقة المستهلك هي عامل لا يمكن الإستغناء عنه في إتمام العمليات التبادلية بين البائع والمشتري. ففي الحالات الحرجة يكون المستهلك غير راض بالموقف الحالي ويعتقد في زيادة تندهور الأمور ولا يضع ثقة كاملة في الحكومة.

تشير الدراسات أن مؤشر ثقة المستهلك في قدرة الحكومة على حل مشكلة الكساد تنخفض أثناء الأزمات، ففي بلدان المنطقة الآسيوية إنخفض مستوى الثقة في منتصف 1998 إلى أقل من 50 درجة من أصل 100، حيث وصل مؤشر الثقة في اليابان إلى 1 درجة، وكوريا 14 درجة، وتايلاند 18 درجة، وماليزيا 24 درجة، وفي الصين أفضل الحالات 52 درجة من نفس السنة، بينما الهند والفلبين عرف مستهلكوها إرتفاعا في ثقتهم إزاء الحكومة أثناء الأزمة لأنهم بلدان غير متضررة مباشرة بالأزمة المالية الآسيوية. والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (1): المؤشر العام لثقة المستهلك في البلدان الآسيوية أثناء الأزمة

اليان	الصين	هونك ونك	الهند	اندونيسيا	اليابان	ماليزيا	الفيليبين	سغافورا	كوريا الجنوبية	تاوان	تايلندا
ديسمبر 1997	60,1	23,3	34,3	35,9	4,9	31,5	42	42,2	19,8	54	20,2
جون 1998	52,1	13,1	51,7	15,3	1,1	23,8	45,4	26,3	14,1	35	18,2

Source :Zurawicki, Leon &Braidot, Nestor (2005) « Consumers During Crisis: Responses From the Middle Class in Argentina » **Journal of Business Research**, Vol.58, p.1102

الجانب النفسي للمستهلك يؤثر في تصرفاته المستقبلية ويقودها طبقا لمعطيات نفسية محددة، والمستهلك يستجيب للأزمة ويتأقلم معها بطريقة يكون أكثر عقلانية بفعل الحذر والتخوف من زيادة حدة الأزمة. هذا الأثر يظهر كثيرا في الجوانب المالية أين يشتكي المستهلك أكثر من المشاكل المالية، ويصبح أكثر تخوفا حول مناصب عملهم وأكثر إحباطا<sup>5</sup>.

### 2- إستجابات المستهلك المختلفة للأزمات العالمية:

الإستجابات والتعديلات المختلفة التي قام بها المستهلك الآسيوي أثناء الأزمة الاقتصادية ملخصة في الجدول رقم (2).

## الجدول رقم (2): أهم الإستجابات على مستوى المستهلك أثناء الأزمات

التعديلات حول التسوق	التعديلات حول الترويج	التعديلات حول السعر	التعديلات حول المنتجات	الإستجابات العامة
- زيادة مدة التسوق.	- توجه أكثر عقلاني نحو الترويج أقل الهدايا المجانية.	- التركيز على التكاليف و المنتجات المعمرة و القيمة المالية.	- شراء الضروريات و تجنب الكماليات.	- تخفيض الإستهلاك والتبذير.
- تفضيل محلات الحسومات والقريبة.	- تفضيل الإعلان الإخباري على الإعلان المعتمد على التحيل (الصورة الذهنية الرمزية).	- التركيز على المنتجات الرخيصة.	- التحول إلى منتجات رخيصة.	- إتخاذ قرارات أكثر حذرا. - البحث عن المعلومات.
- إنخفاض الشراء الضمني.			- شراء المنتجات المحلية و تجنب الأجنبية.	
			- شراء المنتجات برزم صغيرة.	

Source : Ang, Swee Hong et al, (2000), Op.cit, p.102

المستهلك الذي يفقد الثقة في المؤسسة يصبح أكثر بحثاً عن المعلومات حول البدائل المتاحة ليقوم بالإختيار النهائي، وهذا الإختيار يوجه أساساً نحو المنتجات ذات الأسعار المنخفضة و المنتجات المعمرة التي تدوم مدة صلاحيتها على عكس المنتجات غير المعمرة التي يكون استهلاكها آني، وذلك بهدف تحسب ومقاومة إستمرارية الأزمة على المستهلك.

السعر هو العنصر الأساسي الذي يركز عليه المشتري فيإختياره للسلع والخدمات وذلك باعتبار أن الدخل ينخفض أو قد يكون المشتري بدون عمل يوفر له دخل معين بفعل الأزمة الإقتصادية، وبالتالي تكون الإعتبارات السعرية هامة جدا في الشراء و في حجم الشراء أيضا.

إحدى إفرازات الأزمة الإقتصادية في المنطقة الآسيوية أن المستهلكين يتحولون من شراء العلامات التجارية الخارجية إلى العلامات التجارية الوطنية والإقليمية. زيادة الطلب على المنتجات المحلية يعود للسبب الرئيس المتعلق بالسعر، لأن إدراكات الأسعار للمنتجات الأجنبية غالبا ما تكون مرتفعة مقارنة بالمحلية. الحكومة الماليزية أثناء الأزمة قامت بحملة كبيرة لدعم الشراء المحلي والتي أثرت على أكثر من 54% من الماليزيين الذين يعتقدون أن المنتجات المحلية توفر نفس جودة المنتجات الأجنبية و ما نسبته 31% من الماليزيين يعتقدون أن المنتجات المحلية تتفوق على جودة المنتجات الأجنبية، وقد وصلت نسبة شراء أكثر للمنتجات المحلية إلى 40% في عام 1998 ونفس النسبة في إندونيسيا وكوريا وتايلاندا، بينما سنغافورا وصلت إلى 95% من نفس السنة.

المستهلك أثناء الأزمات الإقتصادية يفضل الإعلان الإخباري الذي يوفر معلومات حول خصائص المنتج، ويفضل إرشادات الإستعمال، كما يفضل أيضا الإعلان بالمقارنة بين البدائل. أما الإعلان الذي يستعمل الخيال ويثير العواطف هو آخر إهتمامات المستهلك، وعليه يكون المستهلك عقلاني في المواقف الإقتصادية والمالية الحرجة.

## 3- تعديل السلوك الاستهلاكي أثناء الأزمات العالمية:

من المهم معرفة ما هي طبيعة السلع والخدمات التي يفتنيها المستهلك بكثرة أو بقلّة أثناء الأزمات المالية والإقتصادية، هذا ما يسمح بمعرفة السلوك الإستهلاكي الأكثر بروزا لدى الأفراد وبالتالي توفير ما يتطلع إليه. إنطلاقا من توجه المستهلك إلى المنتجات المعمرة والنفعية يمكن معرفة توليفة المنتجات المتوفرة في الأسواق التي يمكن أن يشتريها والتي يمكن أن يتخلى عنها.

يمكن توقع أن الاستهلاك للمنتجات المعمرة ونصف المعمرة له علاقة سلبية مع حدة الكساد، فكلما كانت المستهلك يعتقد بجديّة الأزمة كلما توجه نحو المنتجات المعمرة لأن ثقتهم حول قدرة الدولة في معالجة الأزمة الجارية تنخفض كثيرا.

الأزمة الأرجنتينية 2001 الناتجة عن تفاقم الديون الخارجية عرفت عدة إنعكاسات على العائلات الأرجنتينية من حيث مستوى تغير وتعديل الإستهلاك والإنفاق على مختلف المنتجات والمجالات، ويختلف الأثر بين الطبقات الإقتصادية العالية (أ) والمتوسطة (ب) وذلك حسب مستوى الدخل.

الجدول رقم (3): إنخفاض الإستهلاك حسب أصناف المنتجات/الخدمات (دراسة 563 عائلة أرجنتينية)

البيان	النسبة المئوية للعائلات التي خفضت الإستهلاك		النسبة المئوية للعائلات التي قد خفضت الإنفاق	
	أوت 2001	الكلية	جانفي 2002	الكلية
الإستهلاك الكلي	81.9	53.2	72.9	39.3
كل المنتجات الغذائية	75.9	37.6	43.1	19.6
مشروبات غير كحولية	71.5	39.8	45.5	22.8
مشروبات كحولية	72.0	33.4	40.3	16.9
منتجات التجميل	71.8	38.0	63.6	30.6
منتجات التنظيف	68.2	32.6	50.6	21.9
الأفلام والمسرح	68.3	46.0	27.8	16.9
اللباس	79.0	53.4	50.9	31.5
القنوات التلفازية	23.4	15.4	8.2	5.0
الجراند والمجلات	58.2	45.7	25.1	19.6
الأكل خارج المنزل	78.3	58.8	25.2	17.4
التنس والسباحة	65.6	45.2	6.9	4.6
الهاتف النقال	71.2	64.7	23.9	19.2
سيارة الاجرة	66.6	28.0	34.0	12.8
إستعمال السيارة الخاصة	75.4	47.9	29.7	16.9
الحلاقة	66.1	30.1	32.3	13.2
القطائر	71.5	26.7	28.9	9.6
ألعاب الدمى	63.2	24.9	24.6	8.7
منتديات اجتماعية ورياضية	71.2	57.0	9.3	6.8
وصف الأدوية	0.0	0.0	6.7	3.2
إستعمال الهاتف المنزلي	0.0	0.0	45.1	18.7
المتوسط	/	37.1	/	16.9
الانحراف المعياري	/	17.5	/	9.2

Source :Zurawicki, Leon &Braidot, Nestor (2005), Op.cit, p.1104

مجموع التعديلات التي يجريها المستهلك في تصرفاته أثناء الأزمات يمكن اعتبارها أكثر رشادة وعقلانية من سابقها. ففي الظروف الإعتيادية يحاول المستهلك شراء منتجات لاستهلاكها كلما كانت دعت الحاجة إلى ذلك،



أما في الظروف الاقتصادية الحرجة يحاول المستهلك شراء منتجات التي يعتقد أنها ضرورية للتخفيض من حجم التبذير والإسراف في إنفاقه على الإستهلاك.

دراسة Zurawicki وزميله Braidot (2005) تظهر بوضوح أن الأزمة الاقتصادية في الأرجنتين 2001 ألزمت العائلات الأرجنتينية إلى التغيير في مستويات الإستهلاك والإنفاق في الكثير من أصناف السلع والخدمات كما يوضحه الجدول رقم (1). نلاحظ أن الإستهلاك والإنفاق إنخفض عند الطبقة المتوسطة والضعيفة (الفئة ب) بدرجة كبيرة في كافة أصناف السلع والخدمات باستثناء زيارة الطبيب وإستعمال الهاتف الثابت. كما نلاحظ أن العائلات من الطبقة المتوسطة هي الأكثر تقليلا من الإستهلاك والإنفاق من الطبقة العالية في الأرجنتين في موقف أزمة 2001، رغم وجود الاختلاف فإن الطبقة العالية هي أيضا قامت بتخفيض إستهلاك المشروبات واللباس وإستعمال السيارة الخاصة والمنتديات الإجتماعية والرياضية. يوجد 77.4% (كمتوسط) من العائلات المدروسة قامت بتخفيض مستويات الإستهلاك في أوت 2001 و 44.2% في جانفي 2002. عين الدراسة أسفرت على أنه الكثير من العائلات قامت بالاستغناء عن الكثير من المنتجات والخدمات مثل الأفلام والمسرح، والجرائد والمجلات، والأكل خارج المنزل، والمنتديات الإجتماعية والرياضية وذلك في عام 2002 من شهر جانفي<sup>6</sup>.

### ثالثا: الأزمات العالمية وتعديل إستراتيجيات التسويق

أصبح من المتعارف عليه قبول أثر الأزمات على المؤسسات المالية مثل إفلاس Lehman Brothers في سبتمبر 2008، لكن هذا الأثر قد يمتد إلى المؤسسات غير المالية التي تمارس نشاطات أخرى حيوية في الاقتصاد. تأثرت الكثير من قطاعات النشاط في فرنسا (حسب الدراسة: النقل، تجارة التجزئة، البناء، الصناعات المصنعة) بالأزمة المالية التي شهدها العالم 2008 وذلك من خلال الزيادة الحادة لنسبة إفلاس المؤسسات (14% من الزيادة) في الفترة 2008-2009 التي لم تشهد قطاعات من قبل في فرنسا (بينما كانت 0% عام 2001 و -14% عام 1998)، كما أن الأزمة هي كالجحيم في تمويل المؤسسات حيث قامت البنوك بزيادة تعقيد شروط معايير الائتمان بداية من منتصف عام 2007 حتى نهاية عام 2008<sup>7</sup>. نلاحظ أن الأزمة لم تتوقف في التأثير السلبي على بقاء المؤسسات الحالية وإنما أيضا في خلق مؤسسات جديدة.

تبين من خلال الدراسات والإحصائيات أن الأزمات المالية والاقتصادية التي تصيب دول العالم تؤثر سلبا على إقتصادها من خلال إستعمال مؤشرات كلية مثل الإفلاس البنوك والمؤسسات وهروب رؤوس الأموال وتفاقم البطالة وغيرها، إلا أنه القليل من الدراسات التي تعالج مدى تأثير إستراتيجيات وأنشطة تسويق المؤسسات بهذه الأزمات؛ التي تعالج آثار الأزمة من وجهة نظر تسويقية لإمكانية تنبؤ المؤسسة بالأحداث وإتخاذ قرارات ملائمة لذلك.

في دراسة للأزمة الآسيوية للباحث Ang وزملائه (2000) التي حاولت تحديد أهم التغييرات التي تطرأ على المزيج التسويقي للمؤسسات بفعل الأزمة الاقتصادية التي مرت عليها المنطقة، والتي يمكن تلخيصها في الجدول رقم (4).

#### الجدول رقم (4): أهم التعديلات في إستراتيجيات التسويق

مزيج استراتيجيات السوق	إستراتيجيات المنتج	إستراتيجيات التسعير	إستراتيجيات الاتصال التسويقي	إستراتيجيات التوزيع
- الإنسحاب من الأسواق الضعيفة.	- التخلص من المنتجات الضعيفة.	- تحسين الجودة مع الحفاظ على نفس مستوى الأسعار.	- المحافظة على ميزانية الإعلان.	- مواقع التوزيع تبقى ذات أهمية.
- التمركز في الأسواق التي تملك فيها موقع قوي.	- تجنب طرح منتجات جديدة.	- رفع الأسعار مع الحفاظ على مستوى الجودة.	- زيادة الإعلان المطبوع.	- البيع بالخصم وفي مراكز البيع بالجملة.
- التمركز في الأسواق التي فيها منافسين ضعفاء.	- وضع خط ثانوي للعلامة التجارية.	- تجنب تخفيض السعر مع الجودة.	- التركيز على الإيجاء العقلاني في الرسائل.	- تصفية الموزعين الهامشين.
- البحث عن أسواق خارج آسيا والأسواق الفتية.	- تبني التموقع المكيف.	- القيام بالتسعير حسب دورة حياة المنتج.	- إستعمال شهادة الخبرات، أشخاص محترمين، المستهلكين.	- إختيار القنوات البديلة.
- البحث عن أسواق إعادة بيع المنتجات المعمرة.	- التركيز على المنتجات البسيطة والمعمرة.	- تجنب	- إستعمال المشاهير (النجوم).	
	- زيادة طرح المنتجات التي لديها ضمانات.		- تبني الأسلوب الاستشاري.	
			- التركيز على العلاقات العامة.	
			- إستعمال تخفيض الأسعار والجوائز و تجنب اليانصيب.	
			- تطبيق برامج الولاء	
			- تدريب القوة البيعية للإجابة على الأسئلة المستقبلية	
			والتحكم في الإتجاهات السلبية.	

Source :Ang, SweeHoon., Leong, SiewMeng&Kotler, Philip (2000) « The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses » **Long Range Planning**, Vol.33, pp.108-109.

المؤسسات لا يمكن عزلها من آثار الأزمات المالية والاقتصادية العالمية لأنها عون لا يمكن الإستغناء عنه، إذ يمثل عامل للإنتاج والإستهلاك. تحت بعض الشروط الاقتصادية المتوفرة في بيئة البلد يجب النظر إلى إستراتيجية ومزيج تسويقي فعال يتأقلم مع الأزمة لتجنب الآثار السلبية الجسيمة.

## 1- التعديل على الإستراتيجيات التسويقية العامة:

أصبح من الواضح أن المؤسسات تتأثر بطرق مختلفة بالأزمات الاقتصادية والمالية هذا منذ أكثر من 30 سنة، فبعض المؤسسات ينتهي بها بالإفلاس وبعضها أقل من ذلك فتخفف من قدراتها الإنتاجية والتجارية بسبب عدم وجود طلب كافي على سلعتها وخدماتها وذلك باتخاذ قرارات إدارية عقلانية. فالمشاريع الجديدة التي تريد المؤسسات تطبيق إستراتيجيات التوسع فيها قد تتأثر بالأزمة الاقتصادية والمالية بسبب عدم توفر سيولة كافية أو عدم إيجاد قروض تغطي تكاليف التوسع أو بسبب عدم توفر طلب على السلع والخدمات مما يجعل التوقعات من نجاح الإستثمار ولو على المدى القصير ضعيفة جدا. وبالمقابل، الأزمة هي فرصة سانحة لإستحواذ وإدماج المؤسسات بالنسبة للسوق الخارجية وبالنسبة للمؤسسات التي تملك سيولة، لأن سعر الصرف في الدول المعنية يكون منخفض أثناء الأزمة، لكن هدف الاسترداد وأخذ الموقع الجيد سوف يتطلب ربما وقت كبير.

ما يمكن تعلمه من التجربة الآسيوية حسب Ang وزملائه (2000) أن المؤسسات تتبع في إستراتيجياتها التسويقية بعض التوجهات الرئيسة أثناء الأزمات من الأجل تجنب الفشل والمتمثلة أساسا في التركيز على القطاعات السوقية التي لها موقع جيد والخروج من القطاعات التي ليست فيها دور كبير في السوق، والتركيز على دور الوسيط في المنتجات المعمرة التي هي أكثر تفضيلا لدى المستهلكين. كما أن تصدير المنتجات إلى أسواق خارجية لدول لم تتأثر كثيرا بالأزمة يعد عاملا رئيسا في تفادي الكثير من المؤسسات الآسيوية الإنسحاب الكلي من بيئة الأعمال.

إضافة إلى ذلك فإن التواجد الدائم في سوق تكون فيه المؤسسة قائدة أو متحدية ضرورية أثناء الأزمات الاقتصادية، أما تلك التي تكون فيها حصتها السوقية ضعيفة فينتهي بها الأمر إلى الإنسحاب الكلي، لأن في هذه الظروف يكون نمو السوق ضعيف جدا وقد يكون سلبي وبالتالي المؤسسات التي تملك حصة سوقية ضعيفة لا تتحمل تكاليف نشاطها في ظل غياب تصريف منتجاتها بكفاية في الأسواق. أما القطاع الذي هي في موقع المتحدي عليها دعم وإيجاد ميزة تنافسية لمواجهة الأزمة دون آثار سلبية كبيرة.

بهدف امتصاص آثار الأزمة قامت بعض المؤسسات الآسيوية بالبحث عن أسواق خارجية لدول لم تتأثر بالأزمة لتسويق سلعتها وحتى الخدمات منها، سواء كانت أسواق جديدة في الإقليم (الصين) أو دولية، التي تملك نسبة نمو جذابة. فتشير إحدى الدراسات أن المؤسسات التي دخلت الأسواق الدولية أثناء إنفجار الأزمة في منتصف 1997 تعد نسبيا في أفضل حالة اقتصادية من غيرها حتى وإن كانت بمنتجاتها لا تحمل علامة تجارية<sup>8</sup>.

**2- التعديل على سياسات التسويق الإستراتيجي:** قامت المؤسسات الاقتصادية في آسيا خلال الأزمة بتعديل

إستراتيجياتها التسويقية الوظيفية وفق مايلي:

**2-1- إستراتيجيات المنتج:** قامت المؤسسات الآسيوية بتكليف إستراتيجيات منتجاتها أثناء الأزمة العالمية

وذلك من خلال تقليص عدد المنتجات المسوقة والتي تظهر غير ضرورية في السوق و التي لا تؤثر على أهداف المؤسسة، كما قامت بالتركيز على المنتجات المعمرة.

بفعل الركود يكون الطلب على المنتجات في أدنى المستويات وبالتالي يكلف المؤسسات أكثر ما يمكن إسترداده، من وجهة نظر إقتصادية تقوم المؤسسات بالتخلي عن إنتاج وتسويق بعض المنتجات التي لا يكون الطلب عليها كبير عند أكثر المستهلكين. المستهلكون يتوجهون إلى منتجات ذات طابع منفعي (وظيفي) ويتخلون عن المنتجات التي يغلب عليها الطابع الرمزي والفوري لأنهم أكثر حساسية وحذرا مما كانوا عليه. المؤسسات عليها التكيف مع الظروف البيئية التي تفرضها الأزمة لتجنب هدر موارد وطاقات دون تحقيق جدوى إقتصادية.

عمليا تطرح منتجات جديدة أثناء الأزمات هي فرصة كبيرة أمام المؤسسات للتنوع ولكن الكثير من المؤسسات تهم بالأهداف القصيرة الأجل لتجنب الأزمة. طرح منتجات جديدة في ظروف الأزمة المالية والإقتصادية يكون من أصعب القرارات التسويقية لأنه يجب الجمع بين التخلي عن بعض المنتجات مع تقديم منتجات أخرى مما يتطلب مهارات إدارية وتسويقية عالية لطرح منتجات جديدة ضمن تشكيلة منتجات المؤسسة. المنتجات الجديدة التي يفضل طرحها يجب أن تستجيب لأبعاد وظيفية أكثر مما عليها رمزية، هذا لتغطية الفارق عند سحب بعض المنتجات الرمزية وغير الأساسية في نشاط المؤسسة.

كما أن توفير ضمانات على المنتجات يعد عاملا حاسما في تسويقها أثناء الأوقات العصيبة التي تمر بها المؤسسات، لأن المستهلك حينها يبحث عن جوانب الثقة والضمان و بالتالي تكون المؤسسات أمام فرصة كبيرة لإقناعه بشراء منتجاتها.

**2-2- إستراتيجيات التسعير:** السعر هو العنصر الأول الذي يأخذه المستهلك بعين الإعتبار أثناء الشراء، ولهذا

يجب على المؤسسات أن تفكر في إعادة النظر في الإستراتيجيات التسعيرية الملائمة لبيئتها في كل مرحلة. أهم القرارات التي تبرز في التسعير ترتبط مع مستوى جودة خصائص السلع والخدمات.

تحسين الجودة بتطوير بعض الخصائص المرتبطة بالوظائف والمظهر مع الحفاظ على نفس مستوى الأسعار يظهر مدى ولاء المؤسسة للسوق وبالتالي يكون المستهلكين أكثر ولاء لمنتجات المؤسسة، وتبرز هذه الإستراتيجية كفيلة أثناء الكساد بتحقيق أهداف على المدى الطويل بالنسبة للمؤسسات التي تملك حصة سوقية ورجحية كبيرة يمكنها أن تغطي تكاليف الجودة الإضافية. المؤسسات التي لديها حصة سوقية صغيرة عليها أن تقوم في أفضل الحالات بتخفيض مستوى الأسعار والقبول بهامش ربح ضئيل مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة ما يقودها إلى كسب مستهلكين جدد وتعزيز الحاليين وبالتالي يسمح لها بكسب حصة سوقية كبيرة، ويمكن للتخفيض السعري

أن يكون على شكل تنشيط للمبيعات وبرامج ولاء ضمن الإتصالات. أما تخفيض كلا العاملين يعد من أكبر الأخطاء التسويقية إلا في حالة ما إذا كانت المؤسسة ترغب في التوغل في أسواق جديدة.

من المتوقع أن تخفيض السعر ظرفياً يؤدي إلى رفع المبيعات على المدى القصير، بينما يكون التأثير على المدى الطويل على صورة العلامة التجارية. و يجب الإشارة إلى أنه من الصعب أن يقاوم المستهلك رجوع الأسعار إلى سابقها بعد نهاية الأزمة، ويظهر السعر أنه مرتبط بالكثير من عناصر المزيج التسويقي لكي يحقق أداء جيد أثناء الأزمات.

**2-3- إستراتيجيات الإتصال التسويقي:** يجب تكييف الترويج في ظروف الأزمة المالية والاقتصادية ليس على مستوى تخصيص الميزانية فحسب ولكن على مستوى إختيار أشكال الاتصال التسويقي ومحتوى الرسائل. إذ يجب التركيز على العقلانية في الرسائل الإعلانية وتكثيف العلاقات العامة وتنشيط المبيعات وتدريب رجال البيع هي حلول أثناء الأزمات.

فحسب Ang وزملائه (2000) يجب على المؤسسات أثناء حدوث الأزمات تخفيض جهود الإعلان لتخفيض نفقاتها، لكن المؤسسات التي تحافظ على نفس الميزانية أثناء الركود تحقق ضعف المبيعات وأرباح ترتفع إلى 75% وهو أفضل بكثير من التي تتوقف عن الإنفاق الإعلاني، والعوائد تتحقق عندما تتحسن حالة الإقتصاد.

المستهلك يقوم بالبحث أكثر عن المعلومات في الحالات غير الاعتيادية وبالتالي على المؤسسات توفير معلومات من خلال القنوات الملائمة؛ التي تغطي المستهلكين المستهدفين، و يكون ذلك عن طريق الإتصال التسويقي. وقد يكون الإعلان المطبوع من اللافئات والجرائد أكثر فعالية في الإبلاغ عن خصائص السلع والخدمات. يجب أن تحمل الرسائل محتويات ذات طابع عقلائي للخصائص الوظيفية والنفعية وإستعمال طريقة الإستشارة على عكس التركيز على الرموز في المحتويات والإيحاءات العاطفية وإستعمال النجوم.

إستعمال العلاقات العامة خاصة مع الصحفيين ضرورية في الأزمات الاقتصادية لأن المستهلك يثق كثيرا بالمصادر غير التجارية، وبالتالي على المؤسسة التكيف مع هذا الوضع والسعي وراء كل قنوات غير تجارية مرتبطة بالمستهلك.

تنشيط المبيعات وبرامج الولاء هي أدوات تسمح بجذب المستهلكين ودفعهم إلى الشراء، وذلك إذا كانت المنافع المقدمة تعتمد على تخفيض الأسعار أو تقديم هدايا، بينما المسابقات تكون أقل تفضيلاً لدى المستهلكين أثناء الركود وبالتالي يجب أن تكون أقل تطبيقاً من قبل المؤسسات. الهدف من هذه العمليات ليس فقط دفع المبيعات إلى مستويات قصوى بل حتى أنها تهدف إلى تعزيز علاقة المستهلك بالعلامة التجارية وتعطي لها إنطباع بأنها حاضرة أثناء الأزمة و تراعي قدرته الشرائية.

على المدى القصير يؤثر الركود على كل من ميزانية الترويج والإيجارات في الرسائل والقوى البيعية وإختيار وسائل الاتصال الإعلامي، ومستويات الأثر تختلف بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة، إذ أن مدراء المؤسسات الكبيرة يقومون بتغيير كبير في هذه العناصر<sup>9</sup>.

**2-4- إستراتيجيات التوزيع:** شبكة التوزيع تبقى مهمة لضمان تصريف المنتجات أثناء حدوث الأزمات. لكن ما يمكن تعديله هو وضع منافذ توزيعية جديدة تدعم إقبال المستهلكين مع التخلص من الموزعين الذي لا يمثلون الحد المطلوب من الأرباح. كما يعد التسويق والبيع المباشر أساليب من المحتمل أن تقلص نفقات التوزيع التي تسببها الوسائط في القنوات غير المباشرة.

#### خاتمة:

من خلال دراسة الإستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية نتيجة الإستجابات السلوكية للمستهلكين للأزمات الاقتصادية العالمية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التوصيات المقترحة، و المتمثلة فيما يلي:

#### النتائج:

الأزمات العالمية التي تعصف بالنظام الاقتصادي للدول هي مواقف حرجة ليس فقط على المؤشرات التجميعية والمؤسسات المالية، لكن أيضا تقود الأفراد إلى تغيير في توليفة السلع والخدمات وتقود المؤسسات إلى تعديل للإستراتيجيات من أجل ضمان على الأقل بقائها في بيئة الأعمال. من خلال التجربة الآسيوية للأزمة المالية والتجربة الأرجنتينية في الأزمة الاقتصادية تبين أن المستهلكين أثناء الأزمات تنخفض كثيرا ثقتهم في الاقتصاد على عكس المواقف الاعتيادية، ففي مثل هذه الظروف يكون أكثر رشدا وعقلانية في الشراء لأن مداخيله محدودة أو معدومة وبالتالي يؤثر ذلك في قدرته الشرائية فيتوجه إلى المنتجات ذات الأحجام الصغيرة و الأسعار المنخفضة، كما يميل أكثر إلى اقتناء المنتجات المعمرة.

المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الربحية كغاية نهائية لها قد تبدأ تفكر في إعادة تسطير أهدافها، فتبحث عن البقاء أكثر من الربحية في الحالات غير الاعتيادية لأنها مهددة بالزوال أثناء الأزمات المالية والاقتصادية العالمية. عندما تتأثر المؤسسات بأحد عوامل البيئة الخارجية تلجأ إلى تغيير في الجوانب الإستراتيجية والتشغيلية. عمليا، أثناء ظروف الأزمات العالمية تقوم المؤسسات بالإستجابة للمستهلكين من خلال تعديل إستراتيجيات التسويق، ويظهر ذلك من خلال الإستناد أكثر للموقع الذي تكون فيه قوية وتتخلى عن الموقع السوقي الذي تكون فيه ضعيفة، كما أن عناصر المزيج التسويقي تتأثر بتأثر المستهلك.

**التوصيات المقترحة:** أهم التوصيات التي يمكن الإدلاء بها هي:

- وضع مخطط تسويقي لكافة عناصر المزيج التسويقي يتسم بالمرونة من أجل الإستجابة للمتطلبات المستهلك أثناء الأزمات المستقبلية التي لا يمكن للمؤسسة الحد منها وإنما يمكنها تفاديها.

- توسيع إدارة الأزمات داخل المؤسسات إلى معالجة جوانب الأزمة المالية والاقتصادية لإدارتها بطريقة تسمح بالحفاظ على أداء وبقاء المؤسسة، وذلك من خلال تصميم القرارات المناسبة لمضمون المؤسسة لكي يتم تنفيذها أثناء الأزمات.
- محاولة المؤسسات بناء علاقة وطيدة مع المستهلكين المستهدفين قبل الأزمات بهدف تجنب تحول الزبائن أثناء الأزمات إلى المنافسين بفعل غياب ثقة المعاملة.
- إستيعاب أن زيادة الإنفاق التسويقي أثناء الأزمات الإقتصادية حتى وإن كان لا يحقق نتائج آنية فسيحقق نتائج طويلة الأجل.

### قائمة المراجع و التهميش:

- <sup>1</sup>نادية العقون العولمة الإقتصادية والأزمات المالية: دراسة أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013، ص03.
- <sup>2</sup>فريدكورتل، الأزمة المالية العالمية وأثرها على الاقتصاديات العربية، مؤتمر دولي حول: الأزمة المالية العالمية وكيفية علاجها من منظور النظام الاقتصاد الغربي والإسلامي، جامعة الجنان بطرابلس، لبنان، يومي 13 و14 مارس (2009)، ص03.
- <sup>3</sup> Lacoste Olivier, Comprendre les crises financières, Eyrolles, Paris-France, 2009, pp42-44
- <sup>4</sup> العقون نادية، مرجع سبق ذكره، صص 113، 114.
- <sup>5</sup>Ang, Swee Hong, Crisis Marketing: A Comparison Across Economic Scenarios, International Business Review, Vol10, 2001, p.265
- <sup>6</sup>Zurawicki Leon &Braidot Nestor, Consumers During Crisis: Responses From the Middle Class in Argentina, Journal of Business Research, Vol58, 2005, pp 11, 12.
- <sup>7</sup> Bulletin de la Banque de France, N°185-2, 3° trimestre (2011), pp.23-29
- <sup>8</sup> Goad G.P, Playing by new rules, Far Eastern Economic Review, May 1999, p 38.
- <sup>9</sup>Shama, Avraham, Marketing Strategies During Recession: A Comparison of Small and Large Firms, Journal of Small Business Management, Vol31, 1993, p69.