

۳ درس از دوره‌های ابرتورمی^۱

آنچه کسب‌وکارهای امروز می‌توانند درباره استراتژی‌های قیمت‌گذاری و اعتماد مصرف‌کننده بیاموزند



با رسیدن نرخ تورم به بالاترین سطح خود در ۴۰ سال گذشته، داشتن یک استراتژی روشن برای مواجهه با نوسانات هزینه و قیمت، برای کسب‌وکارها بیش از هر زمان دیگری اهمیت پیدا کرده است. قیمت‌گذاری در شرایط تورمی فعلی به‌ویژه دشوار است، چون مردم از حجم بالای عدم قطعیت خسته شده‌اند؛ عدم قطعیتی که ریشه در ادامه‌دار بودن همه‌گیری، جنگ در اوکراین و نگرانی از رکود اقتصادی دارد. این فشارها نه تنها بازارها، بلکه بافت اجتماعی را هم تحت تأثیر قرار داده و باعث شکل‌گیری ناامیدی و بی‌اعتمادی نسبت به شرکت‌ها و اقتصاد کلان شده است.

با این حال، راهبردهایی وجود دارد که شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از آن‌ها در دوران تورم، اعتماد مصرف‌کنندگان را جلب کنند. ما این راهبردها را با بررسی و مستندسازی دوره‌های مختلف تورم

¹ - 3 Lessons from Hyperinflationary Periods, What today's businesses can learn about pricing strategies and consumer trust. by Mark E. Bergen, Thomas Bergen, Daniel Levy, and Rose Semenov

شدید شناسایی کرده‌ایم. برای نمونه، در اسرائیل اوایل دهه ۱۹۸۰ نرخ تورم برای چند سال از ۱۰۰ درصد فراتر رفت و در سال ۱۹۸۵ حتی به ۴۳۰ درصد رسید. در سطوح بسیار بالا، این وضعیت «ابرتورم» نامیده می‌شود؛ یعنی تورم ماهانه ۵۰ درصد یا بیشتر. شدیدترین نمونه ابرتورم در تاریخ مدرن، در ژوئیه ۱۹۴۶ در مجارستان رخ داد؛ جایی که نرخ تورم به ۴۱۰۹ کوادریلیون درصد رسید و قیمت‌ها هر ۱۵.۶ ساعت دو برابر می‌شدند. ما بررسی کرده‌ایم که کسب‌وکارها در چندین دوره از این تورم‌های شدید چگونه واکنش نشان داده‌اند. تمرکز اصلی ما در این بررسی‌ها بر تجربه اسرائیل بوده است.

از دل این دوره‌های ابرتورمی، سه درس کلیدی به دست می‌آید که می‌تواند به مدیران، مصرف‌کنندگان و جوامع کمک کند تا بهتر با چالش‌های تورمی امروز کنار بیایند و مسیر خود را مؤثرتر مدیریت کنند. این درس‌ها همچنین به شرکت‌ها کمک می‌کنند رشد خود را حفظ کنند و در عین حال، فشار تورم بر مصرف‌کنندگان را کاهش دهند.

کاهش «هزینه‌های تغییر قیمت» برای شرکت‌ها

پژوهش‌های ما نشان می‌دهد هزینه تغییر قیمت‌ها، به‌ویژه در محیط‌های تورمی شدید، بسیار بیشتر از چیزی است که اغلب مدیران تصور می‌کنند. ما با انجام مطالعات دقیق روی فرآیندهای هفتگی تغییر قیمت، تحلیل جریان کار و اندازه‌گیری جزئی زمان و حرکت در هر مرحله، میانگین هزینه تغییر قیمت در هر فروشگاه چهار سوپرمارکت بزرگ زنجیره ای در آمریکا را محاسبه کرده‌ایم.

این هزینه‌ها شامل موارد مختلفی می‌شود: دستمزد نیروی انسانی برای تعویض برچسب‌های قیمت روی قفسه‌ها، هزینه چاپ و ارسال برچسب‌های جدید، هزینه ناشی از خطاهایی که در فرآیند تغییر قیمت رخ می‌دهد و همچنین هزینه نظارت و کنترل این فرآیند در داخل فروشگاه. اگر این هزینه‌ها را به بزرگ‌ترین زنجیره سوپری آمریکا یعنی کروگر تعمیم دهیم، سالانه رقمی معادل ۲۹۱.۹ میلیون دلار برای ۲۷۵۷ فروشگاه این شرکت به دست می‌آید.

حالا شرایطی مانند ابرتورم زیمبابوه در سال ۲۰۰۸ را تصور کنید؛ جایی که قیمت‌ها هر روز دو برابر می‌شدند. در چنین وضعیتی، تغییر قیمت‌ها دیگر هفته‌ای یک بار کافی نیست و باید هفت بار در هفته انجام شود. نتیجه این شرایط، افزایش شدید هزینه‌هاست؛ به‌طوری‌که هزینه سالانه تغییر قیمت می‌تواند به حدود ۲۰۴ میلیارد دلار برسد.

مدیریت موفق در شرایط تورم شدید نیازمند کنترل دقیق فرآیندهای قیمت‌گذاری است تا هزینه‌های ناشی از تغییر و تعدیل قیمت‌ها کاهش یابد. این کار معمولاً با استفاده از قواعد ساده‌تر برای قیمت‌گذاری یا بهره‌گیری از فناوری‌های نوین قیمت‌گذاری انجام می‌شود.

برای مثال در اسرائیل، کتابفروشان سیستم قیمت‌گذاری فردی کتاب‌ها را کنار گذاشتند و به روش قیمت‌گذاری گروهی روی آوردند. در این روش، کتاب‌ها با اختصاص کدهای حرفی مانند A، B، C و غیره دسته‌بندی شده و فهرست قیمت منتشر می‌شد. در برزیل، خرده‌فروشان برای کاهش هزینه‌ها،

از برچسب‌های الکترونیکی دیجیتالی روی قفسه‌ها استفاده کردند. این فناوری باعث شد دیگر نیازی به اصلاح روزانه و دستی قیمت‌ها در صدها محصول که چندین بار در هفته تغییر می‌کردند، نباشد و هزینه نیروی کار تا حد زیادی کاهش یابد.

همچنین هزینه‌های ناشی از ابرتورم را می‌توان با پایه‌گذاری قیمت‌ها بر ارزش‌های اثبات‌تر کاهش داد. در دوران تورم شدید اسرائیل، قیمت مسکن و سایر کالاهای بادوام غالباً به دلار اعلام می‌شد، حتی در مقادیری فراتر از محدودیت قانونی نگهداری ارز توسط شهروندان. در ونزوئلا، در دوران ابرتورم کنونی، فروشندگان از پرداخت‌های تهاتری با رمزارز استفاده می‌کنند و این امکان را برای فروشندگان خیابانی فراهم می‌کردند تا قیمت‌ها را با سکه‌های دیجیتال مشخص کنند.

با ساده‌سازی فرآیندهای قیمت‌گذاری، سرمایه‌گذاری در فناوری و ارائه ثبات قیمتی، سازمان‌ها می‌توانند هزینه‌های تغییر قیمت را کاهش دهند و فشارهای ناشی از تورم را بهتر مدیریت کنند.

کاهش «استرس ناشی از عدم قطعیت» مشتریان

در دوران تورم شدید، تعیین ارزش واقعی کالاها و خدمات دشوار می‌شود زیرا تورم، نوسانات شدید قیمت‌ها را ایجاد کرده و نسبت‌های قیمتی را به هم می‌ریزد. خریدهای روزمره هم از نظر ذهنی و هم از نظر احساسی پیچیده‌تر و پرچالش‌تر می‌شوند. استرس ناشی از این عدم قطعیت تورمی، مشتریان را تحت فشار زیادی قرار می‌دهد و این فشار با عدم قطعیت‌های مرتبط با همه‌گیری، جنگ اوکراین و ترس از رکود اقتصادی تشدید می‌شود.

برای مدیران، مقابله موفق با تورم شدید مستلزم تمرکز بر راه‌هایی است که به کاهش استرس ناشی از عدم قطعیت مشتریان کمک کند. این کار معمولاً با استفاده از استراتژی‌هایی مانند «تعهد» و «شاخص‌بندی» امکان‌پذیر است.

به عنوان مثال، مدیران می‌توانند با تعهد به تحمل بخشی از نوسانات آینده، از طریق ارائه طرح‌های پرداخت، استرس مشتریان را کاهش دهند؛ همان‌طور که فروشگاه‌های اسرائیلی در دوره تورم شدید انجام می‌دادند. به عنوان نمونه، یک گیتار که قبل از تورم ۱۰۰ شِکِل قیمت داشت، در دوران تورم با پنج قسط ۱۰۰ شِکِل به مشتریان عرضه می‌شد. این روش به مشتریان امکان می‌داد که محصول را فوراً با بودجه محدود خریداری کنند و پرداخت‌ها را با ارز آینده کم‌ارزش انجام دهند. برای شرکت‌ها نیز این روش باعث می‌شد ریسک و بار ابرتورم بین آن‌ها و مشتریان تقسیم شود و در عین حال بقا و سودآوری اقتصادی حفظ شود.

به طور مشابه، فروشندگان در آرژانتین از روش پرداخت قسطی برای جذب مشتریان در دسته‌هایی مانند مبلمان، پوشاک، وسایل آشپزخانه و کنسول‌های بازی استفاده می‌کنند و با این کار، هم فروش را افزایش داده و هم استرس ناشی از تورم را برای مشتریان کاهش می‌دهند.

شاخص‌بندی به قراردادهای این امکان را می‌دهد که قیمت‌ها به‌طور خودکار بر اساس نرخ تورم تنظیم شوند. شرکت‌های B2B در کشورهایمانند اسرائیل، آلمان و آرژانتین از شاخص‌بندی برای کاهش

نوسانات در دوره‌های تورم شدید استفاده کرده‌اند. در دوران ابرتورم، این قراردادهای به شاخص‌های ثابت مانند شاخص قیمت مصرف‌کننده (CPI) یا شاخص قیمت تولیدکننده (PPI) متصل بودند. همچنین، قراردادهای مشابه برای شرکت‌هایی که کالاها یا هزینه‌های ورودی ناپایدار، خرید و فروش می‌کنند نیز کاربرد دارد، به طوری که شاخص‌بندی می‌تواند به یک کالای خاص یا ورودی مشخص مرتبط شود. با تمرکز بر تأثیر تورم بر مشتریان و حل چالش‌های روزمره خرید در دوران تورم، شرکت‌ها می‌توانند خود را از رقبا متمایز کنند.

کاهش ترس‌ها و نگرانی‌های اجتماعی

تورم فقط یک مشکل فردی برای مشتری یا شرکت نیست؛ بلکه یک مشکل اجتماعی است که بافت اقتصادی و اعتماد مردم به بازار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در دوران تورم بالا، مشتریان به پدیده‌هایی مانند کاهش حجم محصول² (کاهش اندازه یا مقدار محصول بدون اطلاع مشتری) و حرص تورمی³ (سوءاستفاده شرکت‌ها از خستگی و اطلاعات محدود مشتریان برای افزایش سود به جای تقسیم بار تورم) حساس می‌شوند. این مسائل با هم منجر به چیزی می‌شوند که ما آن را تردید تورمی⁴ می‌نامیم؛ یعنی کاهش اعتماد مصرف‌کننده به شرکت‌ها و بازارها زیرا تصمیم‌گیری بر اساس قیمت‌ها دشوار می‌شود.

در چنین شرایطی مدیران، مسئول هستند که با تقویت اعتبار تصمیمات کسب‌وکار و جلب اعتماد ذی‌نفعان و جامعه، وضعیت را مدیریت کنند. این شامل اشتراک‌گذاری ریسک‌ها و تمرکز بر روابط و همکاری با کارکنان، شرکای زنجیره تأمین و مشتریان است.

برای نمونه، در ونزوئلا، یک خرده‌فروش موفق توانست بار ابرتورم را با کارکنان خود تقسیم کند و قیمت کالاهای ضروری، مانند غذای تخفیف‌خورده در فروشگاه‌ها را یارانه‌ای ارائه دهد. این کار باعث صرفه‌جویی قابل‌توجهی برای کارکنان شد، در حالی که شرکت هزینه‌ها را در سطح قیمت عمده‌فروشی پرداخت می‌کرد و تحویل کالا برای شرکت بهینه‌تر می‌شد. علاوه بر این، شرکت با برقراری ارتباط هفتگی با کارکنان، ارائه اطلاعات درباره وضعیت مالی، استراتژی‌ها و اعداد تورم مورد استفاده برای تعیین قیمت‌ها و تعدیلات دستمزد، اعتماد را افزایش داد.

مثال دیگر از ایالات متحده است: یک تأمین‌کننده خدمات بهداشتی دریافت که انتقال کامل هزینه‌های ناشی از همه‌گیری و تورم به کلینیک‌ها و بیمارستان‌ها بیش از حد خواهد بود. بنابراین، فرآیندهای قیمت‌گذاری خود را بازنگری کرد تا افزایش قیمت‌ها برای ارائه‌دهندگان محدود شود و آن‌ها بتوانند خدمات بهداشتی ارائه دهند. جایی که ارائه خدمات در معرض خطر نبود، قیمت‌ها افزایش یافت تا بتوانند افزایش شدید هزینه‌ها را مدیریت کنند و همزمان بقای کسب‌وکار حفظ شود.

² Shrinkflation

³ Greedflation

⁴ Doubtflation

در اسرائیل، فروشندگان فلافل تصمیم گرفتند همه افزایش هزینه‌ها را به مشتری منتقل نکنند و برای حفظ فلافل به‌عنوان غذای خیابانی مقرون‌به‌صرفه، ضرر کوتاه‌مدتی را متحمل شوند. این استراتژی ممکن است برای همه شرکت‌ها مناسب نباشد، اما می‌تواند یک روش بلندمدت قدرتمند برای تقویت اعتماد مشتری و مستحکم کردن پایه‌های کسب‌وکار باشد.

بسیاری از شرکت‌ها، چه در حوزه B2B و چه CPG تلاش کرده‌اند تا با تأمین‌کنندگان، مشتریان، جامعه و دولت همکاری کنند و به‌صورت مشترک، تورم را مدیریت کنند. در اسرائیل، برای غلبه بر تورم شدید، شرکت‌ها با اتحادیه‌های کارگری و دولت همکاری کردند تا برای سه ماه افزایش قیمت و دستمزد را متوقف کرده و به این ترتیب چرخه تورمی را کند کنند. این اقدام ظرف چند ماه به کاهش نرخ تورم کمک کرد.

با هم‌راستا کردن استراتژی قیمت‌گذاری با ساده‌سازی فرآیندها، درک نیازهای متغیر مشتریان و مدیریت ریسک‌های اجتماعی، مدیران می‌توانند حتی در دشوارترین شرایط تورمی، کسب‌وکار خود را حفظ کنند و موفق شوند.

ورانش