

## بازاریابی تهاجمی چیست؟

در خاتمه قرن بیستم متخصصان دانش بازاریابی به یافته ای مهم دست یافتند که عبارت بود از این که بازاریابی موفق، حاصل فعالیت معمول و روزمره کارکنان واحدهای بازاریابی و بازاریاب های آن ها نیست بلکه پدیده ای است که آمیخته ای از طرز فکرها، اقدام ها، رقابت و فرآیند طرح ریزی بازار است. در سال ۲۰۰۰ دکتر Hugh Davidson استاد بازاریابی دانشگاه گران فیلد انگلستان و مشاور شرکت هایی نظیر فولکس واگن، خطوط هواپیمایی بریتانیا و شل، نظریه ای بدیع در مورد بازاریابی عرضه کرد که به «بازاریابی تهاجمی» معروف شد.

در نگرش بازاریابی تهاجمی، واحد بازاریابی مسوول اجرای تمام نوآوری های عمده سازمانی است. دلیل این امر این است که بازاریابی، در حقیقت رویکردی سودجویانه به کسب و کار است، سودی که بقای بنگاه اقتصادی را تضمین می کند و همین امر واحد بازاریابی را راهبر تمام فعالیت های تولیدی می سازد.

برای بهره گیری از نگرش بازاریابی تهاجمی، از یک سو باید فرآیندهای دست و پاگیر دیوان سالارانه را کنار گذارد و از سوی دیگر، این نکته را که تنها با هوشمندی و توانایی اقتصادی می توان یک بازاریابی خوب داشت، به فراموشی سپرد زیرا امروزه بازاریابی موفق، ایجاد فرصتی است که حاصل به کارگیری مناسب نگرش ها، سازماندهی و فنون بازاریابی است. به همین دلیل رویکرد بازاریابی تهاجمی فرمول ساده ای را ارائه می کند که عبارت است از اجرای طرح های راهبردی بازاریابی با راهبردهای برنده به وسیله کارکنانی سرسخت، تلاشگر و پرنشاط.

ما قصد داریم تا در این مقاله، رویکرد بازاریابی تهاجمی را به عنوان یک رویکرد موثر در گسترش بازارهای داخلی و بین المللی به بنگاه های اقتصادی کشور معرفی کنیم.

### • رویکرد بازاریابی تهاجمی

یافتن تعریف شفاف و مورد توافق برای بازاریابی مشکل است. برخی آن را یک فن مدیریت قیمت ها می دانند. بعضی تصویری کاملاً مالی از آن داشته و برخی آن را آمیزه ای از فنون می دانند.

عده ای آن را یک واحد در یک بنگاه و برخی دیگر، آن را همان عمل فروش می دانند. مشاوران شرکت آکسفورد مدیریت موثر منافع مشتری را معادل مناسبی برای تعریف بازاریابی پیشنهاد کرده اند. واژه «مشتری» در این تعریف هم مشتریان بیرونی شرکت را شامل می شود که خریدار محصولات و خدمات بنگاه هستند و هم مشتریان داخلی بنگاه یعنی کارکنان سازمانی را که به نحوی مشتری همکاران خود هستند، دربرمی گیرد. واژه نفع مشتری به ترکیب مناسبی از کیفیت و قیمت اشاره دارد. واژه مدیریت نیز بر فرآیند کسب یا تولید نفع مشتری در کالا و خدمت دلالت دارد. اگرچه در تعریف پیشنهادی مشاوران آکسفورد به سودآوری فرآیند بازاریابی اشاره ای نشده است، اما وجود واژه مدیریت اثربخش به نحوی اهمیت تولید نفع مشتری را به طور کارآمد و سودآور می رساند. به هر شکل به نظر می رسد که دشواری یافتن تعریفی مناسب برای بازاریابی، به دلیل سردرگمی میان تعریف بازاریابی و فعالیت بازاریاب ها است. در اکثر شرکت های بازاریابی فقط نقش اجرایی بازاریابی ها تصور شده و کارکنان بخش های دیگر شرکت به دلیل عدم تماس مستقیم با مشتریان بیرونی، نقشی در بازاریابی برای خود قایل نمی شوند. بازاریابی تهاجمی سعی دارد این احساس را به گونه ای تغییر دهد که همه کارکنان شرکت خود را بازاریاب بدانند. در رویکرد بازاریابی تهاجمی بازاریابی مستلزم فعالیت یکایک کارکنان بنگاه اقتصادی برای تامین کارآمد منافع مشتری در محصولات و خدمات و کسب سود بالاتر از متوسط در صنعت است در تعریف یاد شده یکایک کارکنان بنگاه اقتصادی بازاریاب محسوب می شوند و کارکنان واحد بازاریابی وظیفه دارند همواره این موضوع را به همکاران خود در دیگر واحدهای بنگاه یادآوری کنند و خود نیز بر نقش بازاریابی بالقوه خویش تاکید ورزند.

بر مبنای رویکرد بازاریابی تهاجمی کارکنان یک بنگاه اقتصادی تنها دو هدف را دنبال می کنند: اول؛ افزایش منافع مشتری که در محصولات و خدمات نهفته است و دوم؛ کسب سودهای بالاتر از متوسط در صنعت.

در این فرآیند بازاریاب های تهاجمی، زمینه ساز تولید ناب هستند. ایده آل در نزد آنان تولید محصولاتی با کیفیت بالا و قیمت پایین است و این دو عنصر، بنیاد اصلی حق مشتری محسوب می شوند.

در حقیقت زمانی بنگاه اقتصادی بهترین منفعت را از مشتری ببرد که مشتریان دریابند در آن جا ترکیبی از کیفیت، قیمت و خدمات به آنان عرضه می شود که بر قیمت، کیفیت و خدمات رقبای بنگاه بسیار می چربد.

بی تردید کسب و حفظ وضعیتی که شرکت بتواند در آن از بهترین منافع بهره مند شود بسیار دشوار است. منافع مشتری پدیده ای واقعی است که بر معیارهای عینی مشتری استوار است. حفظ این منافع به بهبود مستمر عملکرد بنگاه اقتصادی نیاز دارد، زیرا حتی بهترین نوآوری ها در محصولات و خدمات در نهایت از سوی رقبای گزیده برداری می شود و رقبایی با عملکرد بهتر میدان دار بازار خواهند شد. از سوی دیگر، افزایش تجربه مشتری در زمینه های مختلف باعث تعالی انتظارات او می شود و از این رو اگر بنگاه اقتصادی نتواند در محصولات و خدمات خود به صورت مستمر بهبود ایجاد کند، مشتری به سمت رقیب تمایل پیدا خواهد کرد.

نباید فراموش کرد که رابطه تنگاتنگی میان برآورده ساختن انتظارات عالی مشتریان و سطوح سودآوری بنگاه اقتصادی وجود دارد، به عبارت دیگر، استمرار وفاداری مشتری به کالا یا خدمات، پاداشی است که او به خاطر حفظ منافع خود به بنگاه می دهد و خیلی ساده می توان تصور کرد شرکت هایی که میزان وفاداری مشتریان به آن ها بالا است، بیشترین منافع مالی را نیز کسب می کنند.

توجه به این نکته بسیار حایز اهمیت است که مشتری شرکت، چه درونی باشد و چه بیرونی، تنها بر مبنای یک اصل، محصولات و خدمات شرکت را مورد ارزیابی و قضاوت قرار می دهد: آیا کالا و خدمات بنگاه اقتصادی منافع او را به نحو کارآمد تامین می کند یا خیر؟

جمله تامین کارآمد منافع مشتری معنای عمیقی در بازاریابی تهاجمی دارد؛ اول این که، این اصل به آن معنی است که بنگاه اقتصادی باید نقاط قوت خود را به بهترین وجه با فرصت های مناسب در بازار هماهنگ کند. دوم، بنگاه باید با هزینه پایین به عملیات پردازد، با این هدف که هر یک ریال کاهش هزینه در نهایت منافع مشتری را به نحو عالی تضمین می کند. در واقع، بنگاه های اقتصادی باید خود را وکیل مشتریان در هزینه ها بدانند. مهمترین مزیت رقابتی شرکت های ژاپنی مانند تویوتا، کانن، و المپوس توانایی آنان در ایجاد و حفظ همین منافع برای مشتریان شان است.

در تعریف بازاریابی تهاجمی عبارت برای کسب منافع و سود بالاتر از متوسط در صنعت به این معنی است که بنگاه های اقتصادی باید بتوانند در معیارهایی همچون سود ناشی از فروش (ROS)، بازگشت سود ناشی از سرمایه گذاری (ROCE) و ارزش افزوده اقتصادی (EVA)، بهتر از نرم افزارهای معمول صنایع کشور عمل کنند. دستیابی به منافع و سود بالاتر از متوسط پاداش شرکت هایی است که منافع عالی مشتریان را حفظ می کنند. بازاریابی تهاجمی اصولاً بر مهندسی رشد درازمدت سود تاکید دارد. اگر شرکتی به طور مستمر برای تولید محصولات و خدمات جدید منطبق بر نیازهای مشتری سرمایه گذاری کند و از رهگذر آزمون دقیق، بدیل های خطرپذیری را کنترل کند و قیمت ها را معتدل نگه دارد، آنگاه می تواند امیدوار باشد که بتواند به طور مستمر منافع مشتری را بهبود بخشد و به رشد کوتاه مدت و درازمدت دست یابد.

#### • پنج عنصر اساسی در بازاریابی تهاجمی

بازاریابی تهاجمی در یک بنگاه اقتصادی بر اساس اصول پنج گانه P.O.I.S.E شکل می گیرد. این اصول در زیر مورد اشاره قرار گرفته است.

#### • سودآوری (Profitable)

اصل سودآوری در بازاریابی تهاجمی به این مطلب اشاره دارد که هدف بازاریابی تنها بالابردن سهم شرکت از بازار یا حفظ منافع مشتری نیست، بلکه افزایش سودآوری نیز است.

در حقیقت این اصل به دنبال ایجاد یک رابطه برد-برد میان مشتری و شرکت است. ایجاد تعادل میان سود مشتری و سود شرکت از مهارت های اساسی یک بازاریاب تهاجمی است.

#### • تهاجمی بودن (Offensive)

اصل تهاجمی بودن بر این تاکید دارد که بنگاه اقتصادی باید بتواند در برابر تغییرات مشتری و بازار به سرعت واکنش نشان دهد و هرگز منتظر اقدام های رقبای باقی نماند.

رقابت طلبی و پذیرش خطرپذیری منطقی و حساب شده و رهبری بازار در هر شرایط ممکن از مهمترین رئوس مورد تاکید در این اصل است.

#### ▪ یکپارچگی (Intergrated)

تولید محصول و خدماتی با کیفیت بالا و هزینه اندک مستلزم هماهنگی و انسجام در مهم عملیات، فرایندها و کارکنان بنگاه است. تنها در این صورت است که شرکت می تواند در زمان مناسب کالا و خدماتی را به مشتریان خود ارائه دهد که نسبت به سایر رقبا کیفی تر، ارزان تر و برای مشتری خواستنی تر است.

#### ▪ راهبردی بودن (Strategic)

دیدگاه راهبردی در طراحی برنامه های بازاریابی و توسعه یکی دیگر از اصول اساسی در بازاریابی تهاجمی است. داشتن نگاه دوربرد، تجزیه و تحلیل اکتشافی محیط و توانایی پیش بینی تغییرات محیطی در مقیاسی وسیع منجر به تدوین راهبردهایی می شود که حاصل اجرای آن ها موفقیت در رهبری بازار است.

#### ▪ اجرای اثربخش (Effectively Executed):

مدیریت موثر، بهبود مستمر و هدایت طرح های راهبردی، پیاده سازی راهبردهای برنده و برنامه های عملیاتی شرکت از اصول مهم دیگری است که دسترسی به اهداف تعیین شده شرکت را ممکن می سازد.

بنگاه های اقتصادی کشور ما چگونه می توانند به یک بازاریاب تهاجمی تبدیل شوند؟

تردید نیست که در قرن جدیدی که زمان حال در آن گذشته تلقی و عامل تغییر از جمله عناصر ماهیتی زندگی اقتصادی محسوب می شود، بازاریابی تهاجمی بهترین رویکرد عملی به بازاریابی است. اما اجرای بازاریابی تهاجمی گوهری است که به آسانی به دست بنگاه های اقتصادی کشور ما نمی آید. برخی از این دلایل را می توان به شرح زیر بیان کرد:

#### ● فقدان چشم انداز شفاف و راهبردهای برنده

بیشتر شرکت ها در کشور ما فاقد چشم انداز و راهبردی منحصر به فرد هستند. اکثر شرکت های ما به نحو روزمره و معیشتی به عمل می پردازند، بدون این که چشم انداز شفافی در مورد آینده یا فرض هایی برای تفوق بر رقیبان داشته باشند. برای مثال، اکثر شرکت ها هزینه ها را کاهش می دهند، از قبول خطرپذیری و سرمایه گذاری های عمده اجتناب می کنند و به دقت چشم در چشم رقبا می دوزند تا بتوانند فقط در موضع خود باقی بمانند و از هستی ساقط نشوند. در ظاهر شرکت ها سودآور و موفق به نظر می آیند، اما با کوچک ترین تغییر عمده در بازار سقوط می کنند.

#### ● سال مالی و برنامه ای کوتاه مدت

در چنین فضایی منافع عالی مشتریان از یاد خواهد رفت و سرمایه گذاری که در کمتر از یک سال به سودآوری نرسد، توسط این نوع شرکت ها با سوءظن و دشمنی مواجه و نفی می شود.

#### ● غفلت از اهمیت مناسبات و روابط با مشتریان

متأسفانه اکثر شرکت های ایرانی از اهمیت مناسبات شان با مشتریان خود غافل هستند و همین امر موجب می شود تا اطلاعات درست و دقیقی از مشتری و بازار خود نداشته باشند. این مساله موجب می شود که مدیریت شرکت در تبدیل روابط خود با مشتری به فعالیت سودآور ناتوان باشند.

#### ● قرار نگرفتن واحدهای بازاریابی در جایگاه واقعی خود

متأسفانه تمایل شدید بنگاه های اقتصادی کشور ما به کسب سود فوری و کاذب موجب شده است تا واحدهای بازاریابی در جایگاه واقعی خود حضور نیابند. این شرکت ها به واحدهای بازاریابی خود نقش هماهنگ کننده می دهند و به همین دلیل روزانه خروارها برگ کاغذ در آن واحدها سیاه می شود اما نتیجه ای دربر ندارد. فشار کار روزمره آن ها نیز آنقدر زیاد است که فرصتی برای نوآوری باقی نمی ماند.

شرکت‌هایی که خواهان رقابت و رهبری بازار هستند باید بدانند که واحد بازاریابی قلب همه فعالیت‌های آنهاست.

- دلیل این مدعا آن است که: اول، واحد بازاریابی تنها واحدی است که دید شفافی از نیازهای مشتریان بیرونی و درونی سازمان دارد و توانایی درک و هماهنگی میان این دو برای موفقیت کسب و کار بسیار مهم است.

- دوم، این که طراحی راهبردهای برنده برای شرکت با تعریف بازار و نیازهای مشتریان آغاز می‌شود، سپس آن راهبردها نیازهایی را هدف قرار می‌دهند که شرکت می‌تواند عالی‌تر از رقبا به مشتریان ارائه دهد. کارکنان واحد بازاریابی وظیفه دارند که برنامه راهبردی را سامان دهند و راهبری کنند، زیرا با نیازهای بازار آشنا هستند و می‌توانند گرایش‌های آینده را پیش‌بینی و از همه مهمتر از شرکت‌های رقیب نیز معلومات عینی و واقعی در دست دارند و این بازارها هستند که می‌دانند چه بازارهایی در آینده بیشترین جذابیت را دارند یا سقوط خواهند کرد.

- سوم، این که در اکثر برنامه‌های عمده توسعه، بهبود و نوآوری مستلزم هماهنگی گسترده میان واحدی است و واحد بازاریابی این قابلیت را دارد که با استفاده از فرآیندهای طراحی کسب و کار، به طور فعال فعالیت‌های بین واحدی را در شرکت‌ها هماهنگ کنند.

بنابراین، واحدهای بازاریابی بنگاه‌های اقتصادی کشور، برای موفقیت در بازارهای جهانی بر اساس این روش، لازم است در پنج حیطه دست به تحرک و نوآوری بزنند:

#### ▪ ساختار

واحدهای بازاریابی اغلب، وقت زیادی را صرف افزایش اثربخشی تبلیغات می‌کنند اما از این نکته غافل می‌مانند که چگونه می‌توان از واحدهای دیگر شرکت به منظور بازاریابی بهتر بهره گرفت، صرف هزینه و زمان شرکت برای طراحی و اجرای تاکتیک‌هایی که منجر به تغییرات کوتاه مدتی در فروش شرکت می‌شوند در صورتی که مقطعی و کوتاه مدت باشد خوب است اما بررسی‌ها نشان می‌دهد که در شرکت‌های ما ۸۰ تا ۹۰ درصد از وقت و هزینه‌های بازاریابی را صرف چنین تاکتیک‌هایی می‌کنند. نتیجه چنین اقدامی، شکست شرکت در دسترسی به اهداف تعیین شده خود است.

به طور اساسی بازاریابی هر بنگاه اقتصادی به دلیل داشتن دیدگاه دویعدی (منافع شرکت و منافع مشتری) بهترین محل برای تدوین و رهبری راهبردهای بازار شرکت است. متأسفانه در اکثر شرکت‌ها واحدهای مالی در تدوین و هدایت راهبردها نقش اساسی دارند که به دلیل یک بعدی بودن قضاوت‌هایشان نمی‌توانند به خوبی از عهده این مأموریت برآیند.

برای رهایی از این وضعیت لازم است که واحدهای بازاریابی به دو تغییر عمده دست بزنند: نخست این که، ساختار کنش‌ها و فرآیندهای خود را به گونه‌ای تعریف کنند که وقت کافی برای تفکر درباره راهبردها و تدوین راهبردهای برنده داشته باشند. دوم این که، ارتباطات گسترده‌ای را با سایر واحدهای بنگاه شکل بدهند تا بتوانند نقش سازنده‌ای را در تصمیم‌سازی و جلب مشارکت سایر واحدهای شرکت در اجرای راهبردها داشته باشند.

#### ▪ اجرای بازاریابی

- بر مبنای روابط و مناسبات با مشتری

این نوع بازاریابی مستلزم درک نیازهای یکایک مشتریان و ارضای آن در نهایت درجه خرسندی است. اگر طیف محصولات و میزان قیمت بنگاه با محصولات و قیمت رقیبان یکی باشد، بازاریابی رابطه‌ای می‌تواند یکی از اصول اصلی تفاوت تلقی شود. بقالی‌های سنتی یکی از بهترین نمونه‌ها از بازاریابی رابطه‌ای در کشور ما هستند. امروزه بسیاری از خطوط هوایی حتی از پیش مطلع هستند که مشتری چه نوع سیگاری را دوست دارد، نوشابه مورد علاقه او چیست یا به چه نوع رژیم غذایی احتیاج دارد.

شرکت Procter&Gamble نوعی بانک اطلاعاتی را سامان داده است که در آن اطلاعات گوناگونی در مورد ۴۴ میلیون زن خانه‌دار آمریکایی و ۷ میلیون زن انگلیسی انباشته است. اما متأسفانه ما در کشور خود هرگز از پدیده بازاریابی بر مبنای رابطه بهره نگرفته ایم. در نگرش بازاریابی تهاجمی همه کارکنان بازاریاب محسوب می‌شوند، همه با مشتریان تماس دارند و گفت و گو می‌کنند و این همان کاری است که ژاپنی‌ها سال‌هاست که مشغول آن هستند. ژاپنی‌ها بازاریابی را وظیفه همه کارکنان می‌دانند.

دانند. در ژاپن رسم است که مهندسان، طراحان و مدیران ارشد نیز در تلاش های فروش و پژوهش بازاریابی و خدمات مشتریان مشارکت کنند.

- توسعه قابلیت ها

واحدهای بازاریابی برای بهره گیری از دیدگاه تهاجمی باید مهارت هایی را در خود پرورش دهند، برخی از این قابلیت ها در زیر آمده است:

باید به قدر کافی درباره ضرورت های عملیات، زنجیره های عرضه و تامین کنندگان مواد، و مدیریت کانال های توزیع معلومات داشته باشند.

باید بتوانند فناوری های اصلی مورد نیاز کسب و کار را بشناسند و درک کنند. اطلاعات خوبی در مورد مسایل مالی داشته باشند. باید در طراحی و مدیریت پروژه مهارت زیادی داشته باشند. تحلیل گر درجه یک کسب و کار باشند و بتوانند از داده ها به طور خلاق برای تدوین طرح های اقدام و عمل بهره گیری کنند. توانایی زیادی در مدیریت و برانگیختن افراد داشته باشند، چه افرادی که در درون سازمان هستند و چه افرادی که بیرون از آن فعالیت می کنند و در نهایت مجری رویکرد بازاریابی تهاجمی محسوب می شوند. باید در شناسایی فرصت ها، پژوهش بازار، طراحی و ارزیابی راهبردی تبلیغات، بازاریابی مستقیم و خدمات مشتریان خیره باشند.

- مدیریت فرآیند بازاریابی

متاسفانه در اکثر شرکت ها، این اقدام به خوبی به اجرا گذاشته نشده است، دلیل این امر آن است که از یک سو مدیریت فرآیند بازاریابی اغلب توسط کارکنان واحدهای تولید، فروش و تا حدودی مالی به انجام می رسد و این امر باعث می شود تا کارکنان واحد بازاریابی همواره غرق فعالیت های کوچک روزمره باشند و نظمی در کار آن ها مشاهده نشود، از سوی دیگر، خلافت، نوآوری و پویایی کارکنان بازاریابی، کار نظارت و مدیریت آن ها را دشوار می کند اما امروزه همان گونه که در اکثر شرکت ها در سطح تراز جهانی می بینیم بازاریابی، فرآیندی علمی، پاسخگو و از همه مهمتر فرآیند پذیرتر شده است.

- توجه به اولویت ها

تغییرات ایجاد شده در ساختارهای بازاریابی، توجه به قابلیت های محوری و ایجاد مدیریت های فرآیندگرا باعث می شوند که فرصت انجام کار اثربخش برای بازاریاب ها فراهم شود و این شرایط اولویت های جدیدی را در پی می آورد. این اولویت ها عبارتند از: تدوین راهبردی کسب و کار، توسعه قابلیت های کارکنان، گسترش رویکرد بازاریابی تهاجمی در سراسر شرکت، تقویت نقش رهبرانه واحد بازاریابی و بالاخره بازاریابی بر مبنای مناسبات با مشتریان یا به عبارت دیگر، تشویق تمام کارکنان برای گفتگوی موثر با مشتریان شرکت.

منابع:

۱. James Wallac & Erikson, Hard Drive, John Wiley & Sons, ۱۹۹۲

۲. Frederick F. reichheld, The Loyalty Effect, Harvard Business school press, ۱۹۹۶

۳. J. Johansson, Reentless-The Japaness Way of Marketing, Butterworth, ۱۹۹۶

۴. Garth Haberg, All Consumers are not Created equal, John Willey, ۱۹۹۹

۵. Hugh Davidson, Even More offensive marketing, ۱۹۹۹