

ارائه الگوی آمیخته بازاریابی برای محیط‌های پیچیده و آشفته کسب و کار

میرزا حسن حسینی

استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور و عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور
Ir_Hosseini@yahoo.com

محمد مهدی پرهیزگار

عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور

حسین عباسی اسفنجانی

عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور
Hossein.Abbaasi@gmail.com

نظریات آشوب و پیچیدگی به عنوان ابزار درک پویایی‌های بازارهای پیچیده و آشفته می‌باشد که نتیجه آن مفهوم سازی الگوی آمیخته بازاریابی است. توسعه الگوی مناسبی از آمیخته بازاریابی برای موفقیت در محیط‌های پیچیده و آشفته از یافته‌ها و نتایج اصلی مقاله است. پیشنهاد ادبیات موضوع برای چنین محیط‌هایی، بی‌ثبات سازی فعالیت‌های بازاریابی است؛ در حالی، که تثبیت و پایدارسازی فعالیت‌ها در محیط‌های ساده و ثابت اثربخش‌تر است. بنابراین، مدل عمدتاً بی‌ثبات سازی انواع تاکتیک‌ها را متناسب با یک محیط پیچیده و آشفته پیشنهاد می‌کند. تاکید به روش جدیدی جهت توجه و تأمل به آینده فعالیت‌های بازاریابی و اینکه چگونه این مدل می‌تواند به مدیران بازاریابی کمک کند و نیز نحوه اجرای مدل و تحقیقات برای توسعه آن، پیشنهاداتی ارائه گردیده است. انتظار می‌رود مدل پیشنهادی مبنای تحقیقات تجربی جهت آزمون عملی بودن آن

نظریه پیچیدگی / نظریه آشوب / تاکتیک‌های بازاریابی / آمیخته بازاریابی

چکیده

برای دستیابی بهتر و موثرتر به مشتریان به ابزارها و تاکتیک‌های مناسبی نیاز است. با تغییرات و تحولات سریع بازارها و پیچیدگی و بی‌نظمی محیط بازار، دوران شاه کلید به سر آمده و برای توفیق در هر بازار متناسب با محیط آن بایستی آمیخته بازاریابی و تاکتیک‌های خاص آن را طراحی و اجرا کرد. در این راستا، مقاله حاضر کاربرد نظریه پیچیدگی و آشوب در حوزه بازاریابی را تحلیل و بر اساس آن الگوی آمیخته بازاریابی و انواع تاکتیک‌های بازاریابی برای محیط پیچیده و آشفته پیشنهاد می‌گردد. رویکرد و روش انجام تحقیق، مرور و تحلیل جامع ادبیات آمیخته بازاریابی و تاکتیک‌های بازاریابی از نقطه نظر

را در محیط آشفته شکل دهد. این مقاله می‌تواند به عنوان مبنای مهمی برای انجام تحقیقات جدید با استفاده از نظریه آشوب و پیچیدگی جهت درک بهتر عناصر آمیخته بازاریابی و انتخاب تاکتیک‌هایی برای محیط‌های پیچیده و آشفته کسب و کار در نظر گرفته شود.

مقدمه

در دوره‌ای به سر می‌بریم که تغییر تنها پدیده ثابت آن عنوان می‌شود. در چنین دوره‌ای کسب و کارهایی موفق می‌شوند که قادر به مدیریت هوشمندانه فرآیند انطباق خود با تغییرات محیطی و الزامات ناشی از آن باشند. شرکت‌های موفق به خوبی به اهمیت نظارت مستمر و تطبیق با محیط در حال تغییر پی برده‌اند. بازاریابی یکی از مهم‌ترین کارکردهای سازمانی است که در خط مقدم هم راستاسازی کسب و کار با محیط و الزامات آن قرار دارد و مسئولیت اصلی تشخیص تغییرات مهم در محیط بر عهده مدیران بازاریابی است [۱]. به‌طور کلی، محیط کسب و کار به شدت در حال پیچیده شدن است و به‌طور بی‌سابقه‌ای تغییرات سریع، مستمر و غیرمنتظره‌ای را تجربه می‌کند [۳ و ۲]. روش‌های سنتی مدیریت تغییرات از قبیل برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی سناریو، ترسیم چشم‌انداز استراتژیک، تحقیقات بازار و پیش‌بینی برای مواجهه با سرعت و حجم تغییرات مستمر و ناپیوسته غیرقابل انتظار ناکافی می‌باشد [۵ و ۴]. در محیط آشفته، بازاریابان بایستی در تمامی جنبه‌های بازاریابی خلاقیت و نوآوری داشته باشند. سطوح بالای آشفستگی نیازمند تطابق، سازگاری و انعطاف‌پذیری و نیز داشتن جهت و تفکر استراتژیک در مواجهه و رویارویی با محیط آشفته است. در شرایط و موقعیت‌های محیطی آشفته، فعالیت‌های بازاریابی از اهمیت خاصی برخوردارند. محیط را زمانی آشفته در نظر می‌گیریم که تغییرات بسیار سریعی را ایجاد می‌کند. ابعاد آشفستگی محیط بازاریابی، شامل درجه تغییر در خواسته‌ها و ترجیحات مشتریان و نرخ تغییرات تکنولوژیکی است. در محیط‌های آشفته مدیران برای تصمیم‌گیری به اطلاعات بیشتری از بازار نیاز دارند و برخورداری قابلیت‌های بازاریابی برای مواجهه با مسائل و مشکلات و نیز برای تشخیص و بهره‌مندی

از فرصت‌های ایجاد شده به‌وسیله محیط آشفته آشکار می‌گردد [۶]. از این رو، شناسایی و یافتن روش‌های جدید برای مواجهه با چنین وضعیتی ضروری است. آنچه مسلم است این است که مدیران بازاریابی بایستی توانایی پیش‌بینی، رویارویی و تطبیق با تغییرات محیط خارجی را داشته باشند. در یک محیط پایدار و قابل پیش‌بینی، مواجهه و تطبیق با تغییرات نسبتاً آسان‌تر است، ولی زمانی که محیط پیچیده‌تر و سرعت وقوع تغییرات زیاد است، رویارویی و تطبیق مساله‌دار و سخت‌تر می‌شود. برای یافتن راه‌های جدید مواجهه با ناپایداری و تغییرپذیری، استفاده از تئوری‌های خارج از حوزه بازاریابی روشی جهت حصول بینش جدیدی از مساله می‌باشد. بسیاری از نویسندگان اعتقاد دارند که علوم جدید خصوصاً نظریات آشوب و پیچیدگی می‌توانند درک بهتری از محیط حاکم بر بازاریابی و سازمانی را فراهم آورند [۷]. برای مثال، به اعتقاد ولین و همکاران [۸] «... نظریه پیچیدگی به‌صورت سیستم‌های پیچیده تطبیق‌پذیر دارای مفاهیمی برای مدیران بازاریابی به عنوان یک چارچوب کلی‌نگر جهت درک نیروهای عمیق درون یک بازار است و راهنمای عمل به هنگام فعالیت در داخل چنین سیستم‌ها است»

به منظور بررسی مساله‌ای که به صورت کلی بیان شد، کاربرد نظریه پیچیدگی و آشوب در حوزه بازاریابی تحلیل و با بسط و توسعه همین تحلیل‌ها، الگوی آمیخته بازاریابی ارائه می‌شود که تاکتیک‌های بازاریابی مناسبی برای محیط‌های بازاریابی پیچیده و آشفته پیشنهاد می‌کند. تمرکز اصلی مقاله، روی کاربرد تاکتیک‌های بازاریابی در محیط‌های آشفته و پیچیده است؛ چرا که چنین محیط‌هایی بر فضای کسب و کار در کشورهای مختلف حاکم است.

ابتدا، توضیح مختصری از نحوه انجام مطالعه و کلیاتی از نظریات پیچیدگی و آشفستگی بیان می‌شود و نیز از وضعیت محیط‌های کسب و کار در ارتباط با پیچیدگی و آشفستگی شواهدی ارائه و سپس رابطه نظریات پیچیدگی و آشفستگی با بازاریابی مورد بحث قرار گرفته و تاکتیک‌های عمده بازاریابی از ادبیات گزارش می‌شود. پس از مرور ادبیات، مدل پیشنهادی از تاکتیک‌های بازاریابی در رابطه با محیط آشفته کسب و کار ارائه و در نهایت

مفاهیم ضمنی این مدل برای مدیران بازاریابی و نیز پیشنهادات برای تحقیقات بیشتر بیان می‌شود.

از آنجا که تحقیقات کمتری در این زمینه انجام شده لذا، برای گردآوری و تحلیل ادبیات جستجوهای گسترده‌ای در پایگاه داده‌های علمی در اینترنت، کتاب‌ها و مجلات متعدد مرتبط با موضوع انجام شد. سپس داده‌های جمع آوری شده با استفاده از رویکردهای تحقیقات کیفی مانند ساخت شکنی [۹] مقالات مرتبط و بازسازی [۱۰] آن مطالب در قالب موضوعات این مقاله تحلیل شد. قابلیت اعتماد و مقبولیت نتایج تحلیل بر متدولوژی مثلث بندی داده [۱۱] مبتنی است.

مرور ادبیات و پیشینه تحقیق

در این بخش از مقاله، ادبیات مربوط به بازاریابی از نقطه نظر آشفته‌گی و پیچیدگی گزارش می‌شود. البته باید اذعان شود که کارهای انجام شده در این زمینه نسبتاً کم و پراکنده بوده و حدوداً قدمتی ۱۵ ساله دارند. ابتدا، نظریات پیچیدگی و آشوب و ویژگی‌های آن و نیز محیط کسب و کار از لحاظ پیچیدگی و آشفته‌گی به‌طور اجمالی بررسی و سپس نقش بازاریابی در محیط‌های پیچیده و آشفته از دیدگاه نظریه پیچیدگی و آشوب توضیح داده می‌شود و نهایتاً، اجزای آمیخته بازاریابی به عنوان مبنایی برای «مدل آمیخته بازاریابی» بررسی خواهد شد.

نظریه پیچیدگی / بی‌نظمی (آشوب)

در دهه ۱۹۶۰، برخی از صاحب‌نظران به شواهدی دست پیدا کردند که نشان می‌داد که طبیعت دارای رفتار غیرقابل پیش‌بینی است و الگوها و طرح‌های تصادفی و پیچیده‌ای را ایجاد می‌کند که با محاسبات و فرمول‌های خطی قابل انطباق نیست؛ بلکه در نقاط و وضعیت‌های مشخصی شاخه شاخه می‌شود و راه خود را از نظرگاه‌های از پیش تعیین شده جدا می‌کند. ابر، صاعقه، حباب‌های پای آبشارها نمونه این نوع از پدیده‌ها هستند. به دنبال این مشاهدات و آزمایش‌ها نظریه جدیدی به نام «نظریه آشوب» شکل گرفت [۱۲]. بر اساس نظریه آشوب، جهان نظامی غیرخطی، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است. این نظریه به

سیستم‌هایی اشاره دارد که ضمن نشان دادن بی‌نظمی، حاوی نوعی نظم نهفته در درون خود هستند و بیانگر رفتارهای نامنظم، غیرخطی و غیرقابل پیش‌بینی و پیچیده در سیستم‌هاست و قائل به وجود یک الگوی نظم غایی در تمام این بی‌نظمی‌هاست [۱۲ و ۱۳].

البته درباره مفاهیم فنی واژه‌های آشوب و پیچیدگی و حوزه نفوذ آن‌ها، برخی اندیشمندان معتقدند که تئوری آشوب، تئوری عمومی پویایی‌های غیرخطی و تئوری پیچیدگی بخشی از آشوب است. برخی دیگر اعتقاد دارند که این دو تئوری هرکدام یک روی یک سکه است و عده دیگری اعتقاد دارند که تفاوت قابل تمایزی بین این دو تئوری مشهود نیست. در هر حال، این دو تئوری صرفنظر از برخی تفاوت‌ها از جهاتی بسیار پیچیده‌تر و غیرقابل پیش‌بینی‌تر از آنچه که فیزیک نیوتنی مطرح می‌کرد را بیان می‌کنند. واقعیت این است که تئوری آشوب زائیده تغییرات ایجاد شده در دانش بشری و تغییر ماهیت محیط کار و روابط آن است [۱۴].

ویژگی‌های نظریه آشوب

نظریه آشوب که اخیراً در مدیریت مطرح شده است، به سیستم‌هایی اشاره دارد که حاوی روابط غیرخطی، پیچیده و رفتار آشفته هستند. رفتار آشفته دو ویژگی مهم دارد؛ به طوری که اینگونه رفتار از یک نظر غیر قابل پیش‌بینی ولی از منظر دیگر دارای الگوی نهفته در درون خود است. آشفته‌گی در مفهوم علمی، اغتشاش مطلق نیست؛ بلکه بیشتر نوعی ناپایداری محدود است تا ناپایداری شدید و خارج از کنترل، و در واقع مبین ترکیبی از نظم و بی‌نظمی است که در آن الگوها به طور مستمر در اشکال بی‌نظم اما با یک نوع الگوی مشابه و دارای نظم غایی آشکار می‌شوند. طبق این نظریه، رویدادها در جهان چنان پیچیده و پویا هستند که بی‌نظم به نظر می‌رسند؛ اما در حقیقت نظام آشوب گونه دارای نظم زیربنایی و مکنون است که شناسایی این نظم زیربنایی و نهفته اگرچه غیر ممکن نیست ولی مشکل است زیرا عوامل و پارامترهای متعددی در تعامل پویا و غیرقابل پیش‌بینی رفتار پدیده‌ها را شکل داده و الگوی رفتاری

آینده آن را به وجود می‌آورند. ویژگی‌های عمده این نظریه شامل اثر پروانه‌ای [۱۵]، خود سازماندهی یا سازگاری پویا، خودمانایی [۱۶] یا خاصیت هولوگرافی و جاذبه‌های غریب یا عجیب [۱۷] است [۱۴].

اثر پروانه‌ای: اثر پروانه‌ای، در واقع بیانگر رد روابط خطی بین علت و معلول و تایید غیرخطی بودن روابط در پدیده‌ها و سیستم‌هاست. به این معنا که یک تغییر جزئی در شرایط اولیه می‌تواند به نتایج وسیع و پیش‌بینی نشده در ستادهای سیستم منجر گردد و این سنگ بنای تئوری آشوب است. در نظریه آشوب یا بی‌نظمی، اعتقاد بر آن است که در تمامی پدیده‌ها، نقاطی وجود دارند که تغییری اندک در آن‌ها باعث تغییرات عظیم خواهد شد و در این رابطه سیستم‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و سازمانی، همچون سیستم‌های جوی از اثر پروانه‌ای برخوردارند و تحلیلگران باید با آگاهی از این نکته مهم به تحلیل و تنظیم مسائل مربوطه بپردازند [۱۳ و ۱۴].

خودسازماندهی (سازگاری پویا): در محیط در حال تغییر امروزی، سیستم‌های بی‌نظم در ارتباط با محیطشان همانند موجودات زنده عمل می‌کنند و برای رسیدن به موفقیت همواره باید خلاق و نوآور باشند. اما هنگامی که سیستم به تعادل سازگار نزدیک می‌شود برای حفظ پویایی نیاز به تغییرات اساسی درونی دارد که این تغییرات به جای سازگاری و تطبیق با محیط، سازگاری پویا را موجب می‌شود که نتیجه آن دگرگونی روابط پایدار بین افراد، الگوهای رفتاری، الگوهای کار، نگرش‌ها و طرز تلقی‌ها و فرهنگ‌ها است. در چنین شرایطی است که تغییرات کوچک می‌تواند تغییرات عمده‌ای را در رفتار سیستم ایجاد کند و تحت این شرایط است که اثر پروانه‌ای در کنار سازگاری پویا تبلور می‌یابد. دانشمندان معتقدند که آشفتگی، سازگاری‌ها و انطباق‌ها را در هم می‌شکند که این امر در ظهور نظم نوین گاهی بسیار ضروری است و باعث خلاقیت مستمر در سایه تخریب خلاق در سیستم می‌شود [۱۴]. خاصیت خودنظمی در سیستم‌ها تابع چهار اصل است: نخست آنکه سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات از آن را دارا باشد. دوم

آنکه، سیستم باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطلاعات و عملیات خود باشد. سوم آنکه، سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته باشد و چهارم آنکه، توانایی اجرای عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را دارا باشد. هرگاه این چهار اصل برقرار شوند رابطه‌ای بین سیستم و محیط ایجاد شده و سیستم خود نظم می‌گردد و در مقابل وقایع، نوعی هوشمندی از خود بروز می‌دهد [۱۳ و ۱۴].

خودمانایی / خودشباهتی: در تئوری آشوب و معادلات آن نوعی شباهت بین اجزاء و کل قابل تشخیص است. به این ترتیب که هر جزئی از الگو همانند و مشابه کل می‌باشد. به این ویژگی خاصیت خودمانایی گفته می‌شود. خاصیت خودمانایی یا هم شکل بودن جزء با کل در خاصیت هولوگرافیک نیز به بیانی دیگر قابل تشخیص است [۱۳]. در استعاره سازمان به مثابه مغز، ویژگی‌های هولوگرافی به این صورت بیان می‌شود: جزء خاصیت کل را داشته و مانند آن عمل می‌کند؛ سیستم توانایی یادگیری را دارد؛ سیستم دارای توانایی خودسازماندهی است؛ حتی اگر قسمت‌هایی از سیستم برداشته شود سیستم به راحتی می‌تواند به فعالیت خود ادامه دهد. به عنوان مثال، در رابطه با خاصیت هولوگرافی می‌توان به آینه اشاره کرد. ویژگی و خاصیت آینه نمایش تصویر و بازتاب آن است. این خاصیت در تمام قسمت‌های آن وجود دارد به گونه‌ای که هر قطعه آن این خاصیت کل را می‌تواند از خود بروز دهد [۱۴].

جاذبه‌های عجیب: جاذبه‌های نقطه‌ای و دوره‌ای، پایه‌های فیزیک نیوتنی کلاسیک است که بیانگر نوعی الگوی منظم و باثبات در حرکت پدیده‌ها و روابط آن‌ها است؛ مانند حرکت دادن یک مداد روی کاغذ حول محور خودش با شعاع یکسان که نتیجه آن شکل دایره است که این بیانگر جاذبه نقطه‌ای است. در جاذبه‌های دوره‌ای حرکت دارای نوسانات و تغییر جهت‌های پیش‌بینی شده و قابل کنترل است. «جاذبه عجیب» برخلاف سایر جاذبه‌ها، نه نقطه‌ای و نه دوره‌ای بود رفتاری که سیستم ارائه می‌داد هرگز خودش را تکرار نمی‌کرد. این جاذبه عجیب محصول غیرخطی بودن روابط

پدیده‌ها و تعامل پذیری آن‌ها است. دانشمندان معمولاً به روابطی تمرکز و توجه دارند که در آن حرکت یا تغییر یک متغیر مستقیماً به متغیر دیگر مربوط شود؛ در حالی که در جاذبه‌های عجیب پویایی‌های غیرخطی غیرهمزمان هستند به گونه‌ای که حرکت در یک متغیر حرکتی نامتقارن و ناهمبند در متغیر دیگر ایجاد می‌کند و لذا رفتار غیرخطی غیرقابل پیش‌بینی است. غیرقابل پیش‌بینی بودن رفتار در جاذبه‌های عجیب تابع دو پدیده است. اولی مربوط به حساسیت نسبت به شرایط اولیه است که اثر پروانه‌ای نامیده می‌شود. دومین دلیل برای غیرقابل پیش‌بینی بودن رفتار غیرخطی انرژی جنبشی و نهفته در هر پدیده است که انرژی جنبشی منبع رفتار فعلی سیستم و انرژی نهفته منبع رفتار آینده است [۱۴]. علی‌رغم غیرقابل پیش‌بینی و غیرخطی بودن رفتار، جاذبه‌های عجیب بیانگر الگوهای منظمی هستند که از آشفتگی‌های موجود در سیستم و بی‌نظمی موجود به دست می‌آیند. جاذبه‌های عجیب در همه جا وجود دارند همه آنچه را که ما در نگاه اول بی‌نظم و آشوب‌گونه می‌بینیم در درازمدت و با گذر زمان الگویی منظم و دارای نظم از خود نشان می‌دهد. تغییرات شدید، رفتارهای نامنظم، دگرگونی‌های غیرقابل پیش‌بینی، حرکات بحرانی و ... همه در ذات خود دارای نظمی نهفته هستند. به‌طور خلاصه، آشوب‌گونه بودن رفتارها و حرکات پدیده‌های مختلف فیزیکی، انسانی، اجتماعی و سازمانی همه خبر از نظم غایی می‌دهند. لذا، می‌توان گفت که آشوب‌گونه بودن به معنای تصادفی بودن نیست بلکه بیانگر نظمی در درون بی‌نظمی‌ها و قاعده‌ای در درون بی‌قاعدگی‌های ظاهری است [۱۳].

مفاهیم نظریه پیچیدگی / بی‌نظمی در کسب و کار

مفاهیم مختلف بی‌نظمی و پیچیدگی که با کسب و کار ارتباط دارد؛ مفهوم «خود-سازماندهی»، یعنی جریانی از یک الگوی منظم که از یک مجموعه قواعد ساده در یک شبکه بهم پیوسته ظاهر می‌شود که این جریان نه با آگاهی هوشمندانه یک

مدیر خارجی بلکه به‌طور همزمان و از پائین به بالا و از طریق روابط بین بخش‌های مختلف سیستم کنترل می‌شود. در نتیجه، مدیران به‌صورت فردی قادر به پیش‌بینی و برنامه‌ریزی بلندمدت پیامدها نبوده ولی با میزان‌سازی دقیق قواعد ساده‌ای که سیستم را متأثر می‌سازد می‌توان سیستم را بین ثبات و بی‌نظمی حرکت داد. این خود سازماندهی مستمر پاسخ‌های خلاقانه و مبتکرانه‌ای خواهد داشت که از محیط‌های متغیر پدیدار می‌شود.

دومین مفهوم مهم نظریه پیچیدگی، «غیرمنتظره بودن» [۱۸] است و به هنگام تغییر پارامترهای سیستم اتفاق افتاده و به سمت بی‌نظمی حرکت می‌کند. مفهوم رویارویی با چنین تغییری، نگهداری سیستم در لبه و حاشیه بی‌نظمی است جایی که در آن نوآوری رخ می‌دهد و سیستم را به سازماندهی مجدد در درون الگوهای جدید روابط قادر می‌سازد و از همین الگوهای جدید، اقدامات جدیدی پدیدار می‌شود که به ایجاد نظم جدیدی برای این مساله منجر خواهد شد. مثال چنین اقداماتی؛ استراتژی‌های جدید، تاکتیک‌های بازاریابی برای دیدگاه‌های خاص، تیم‌های خودگردان و اتحادهای استراتژیک است [۱۹].

سومین مفهوم مهم «بازخورد» است. بازخورد منفی با تعدیل تغییرات، سیستم را به حالت اولیه بازگردانده و با ایجاد نظم و پایداری، رفتار سیستم را قابل پیش‌بینی می‌نماید. بازخورد مثبت با تقویت تغییرات کوچک، سیستم را به طریقی از حالت تعادل خارج ساخته و با سرعت بیشتری به سمت ناپایداری انفجاری مانند یک بازار آشفته هدایت می‌کند. مضافاً، بازخورد مثبت و منفی به عنوان نیروهای متضاد هم وزن عمل کرده که ضمن تعدیل تغییرات سیستم را به سمت ناپایداری و بی‌ثباتی حرکت داده و در حاشیه و لبه بی‌نظمی - که بهترین موقعیت برای یک شرکت در بازار آشفته است -، متعادل می‌سازد. بازخورد مثبت یک شرکت را قادر می‌سازد با مزیت کوچک در ابتدای کار و قبل از اینکه به یک استاندارد صنعتی تبدیل شود، از رشد نهایی بهره‌بردارد. بازخورد مثبت در عیوب مشتری، توسعه محصول، تولیدات سفارشی انبوه و تبلیغات دیده شده است [۲۰].

چهارمین مفهوم مهم «وابستگی حساس به شرایط اولیه» [۲۱] می‌باشد. در یک سیستم پایدار، تغییرات کوچک اثرات کوچکی

دارد؛ اما، در یک سیستم پیچیده تطبیق پذیر تغییرات کوچک با هر تکرار، به صورت نمایی رشد می‌کنند؛ به طوری که هیچ وقت پیش‌گویی دقیق ممکن نبوده و برای پیش‌گویی‌های دقیق بلندمدت به مقادیر نامحدودی از داده‌های دقیق نیاز خواهد بود. به هر حال، چهارمین مفهوم را می‌توان برای پیشنهاد روش‌هایی جهت مواجهه با محیط‌های آشفته به کار برد. جهت هدایت یک رویداد، به جای استفاده از اقدامات نمایشی برای کنترل آن، استفاده از اشارات کوچک پیشنهاد می‌شود. بر اساس روش‌های سنتی، تغییرات کوچک در کسب و کار نادیده گرفته می‌شد اما نوع صحیح اشاره در زمان مناسب از طریق بازخورد مثبت به تغییرات مهمی منجر می‌شود [۲۲]. وجود یک محرک اولیه ضروری است؛ چرا که وابستگی حساس به شرایط اولیه و بازخورد مثبت «پدیده چرخ لنگری» [۲۳] ایجاد می‌کند که با تقویت موفقیت‌های اولیه مزایای قابل توجه در بلند مدت فراهم می‌آورد. برای موفقیت اولین محرک، یک شرکت باید الگوها را تشخیص داده و سرنخ‌های محیطی را که تغییرات کوچک را نشان می‌دهد جهت انجام تغییرات و زمان انجام آن تغییرات یعنی به هنگام بیان «نقطه اوج» [۲۴] مورد توجه قرار دهد [۲۵].

پنجمین مفهوم مهم پیچیدگی «جذب‌کننده‌ها» است که نظم یا ساختار اساسی یک سیستم پیچیده تطبیق پذیر را منعکس می‌کند. با وجود ویژگی تصادفی بودن ظاهری یک سیستم بی‌نظم، الگوهای قابل پیش‌بینی را می‌توان دریافت. جذب‌کننده حاشیه یا لبه بی‌نظمی - که به عنوان «جذب‌کننده غریبه» [۲۴] شناخته می‌شود، فضایی را منعکس می‌کند که در آن حداکثر خلاقیت و نوآوری اتفاق می‌افتد [۲۶]. این انتقال بین نظم و بی‌نظمی، نقطه‌ای است که در آن وابستگی حساس به شرایط اولیه باعث می‌شود ورودی‌های کوچک باعث بوجود آمدن تغییرات بزرگ شود. ویژگی منحصر به فرد جذب‌کننده غریبه این است که الگوی منسجمی داشته و همیشه در حدود و مرزهای معینی باقی می‌ماند. رفتار داخل این مرزها هیچ وقت یکسان نیست؛ اما، به طور گسترده قابل پیش‌بینی است. دقیقاً جایی که سیستم به محدوده بعدی خواهد رفت، دیگر قابل پیش‌بینی نخواهد بود؛ ولی خارج از محدوده‌های معین نخواهد رفت. پس

مادامی که نظم تقریبی حفظ شود، تغییر مجاز است. این پایداری معین به سیستم اجازه می‌دهد ضمن تطبیق مستمر و نزدیکی به حاشیه و لبه بی‌نظمی، مانع از جهش آن به سمت بی‌نظمی، آشفتگی و شکست شود. جذب‌کننده‌های غریبه در کسب و کار شامل چشم‌انداز و ارزش‌های شرکت، استانداردهای صنعتی، مدیریت ارتباط با مشتری است. همچنین، جذب‌کننده‌های غریبه از طریق ریاضی یا شبیه‌سازی رفتار مشتری، سطوح موجودی و تبلیغات نشان داده می‌شود [۲۰].

محیط کسب و کار

محیط کسب و کار مجموعه‌ای از عوامل و نیروهای اثرگذار بر تصمیمات و فعالیت‌های تجاری است؛ به عبارتی، محیط کسب و کار متشکل از مجموعه‌ای از روابط بین نمایندگان یا ذی‌نفعان در محیط است؛ روابطی که با اتخاذ تصمیمات فردی تغییر می‌یابد. این تعاملات به طور مستمر محیطی ایجاد می‌کنند که سریع‌تر از گذشته در حال تغییر است. چنین تغییراتی در دو بعد پیچیدگی و آشفتگی رخ می‌دهد.

اولین جزء تغییر محیطی، «پیچیدگی» است که به عنوان معیاری از عدم تجانس یا تنوع در بسیاری از زیر فاکتورهای محیطی مانند مشتریان، تامین‌کنندگان، سیاست‌گذاران اجتماعی یا فناوری تعریف می‌گردد [۲۷ و ۲۸]. همچنانکه پیچیدگی افزایش می‌یابد توانایی درک و استفاده از اطلاعات جهت برنامه‌ریزی و پیش‌بینی مشکل‌تر می‌شود. افزایش پیچیدگی یک سیستم در طول زمان تغییرات زیادی را به دنبال خواهد داشت. با پیچیدگی سیستم، درک سیستم و پیش‌بینی رفتار آن نیز مشکل‌تر و تطبیق با محیط در حال تغییر هم مساله‌دار می‌شود [۲۵].

جزء دوم تغییر محیطی، «آشفتگی» است که به عنوان معیار پویایی و قدرت تحرک محیط تعریف و تغییرات سریع و غیرمنتظره در ابعاد فرعی محیطی را در بر می‌گیرد [۱۹]. تغییرات در یک محیط پایدار کم بوده و تغییر هم قابل پیش‌بینی است ولی در محیط‌های آشفته تغییرات غیرمنتظره زیاد بوده و آشفتگی حالت طبیعی جهان است و ناشی از تغییرات در آن و تعامل بین

یک بازار ایجاد می‌کنند از طریق موج‌هایی کل بازار را تحت تأثیر قرار می‌دهند و سایر شرکت‌ها را جهت تطبیق با تغییرات بازار به بهبود استراتژی‌ها مجبور می‌سازند. به عبارت دیگر، بازار به‌طور مستمر در یک حالت نامتعادل قرار دارد و مشارکت کنندگان زیادی در یک بازار وجود دارد لذا موج‌های بیشتری در بازار خواهد بود که به عدم تعادل و پیچیدگی بیشتر منجر می‌شود. از آنجا که محیط‌ها به عنوان سیستم‌های پیچیده تطبیق پذیر مطرح هستند، بایستی برای درک پویایی‌ها و رفتار سیستم‌ها جهت توسعه استراتژی از دیدگاه بی‌نظمی و یا پیچیدگی استفاده شود.

بازاریابی

به علت ناکافی بودن نظریه سنتی بازاریابی استراتژیک و روش‌های مدیریت تغییرات در راهنمایی مدیران بازاریابی در بازارهای در حال تغییر و آشفته و به منظور موفقیت بازاریابی در چنین محیط‌هایی، به رویکرد و روش‌های متفاوتی نیاز است. برای مثال، رویکرد چرخه عمر محصول در صورتی که همزمان با سایر عوامل محیطی در نظر گرفته نشود گمراه کننده خواهد بود و رویکرد مبارزه بازاریابی [۳۴] فقط با تمرکز بر محیط رقابتی به حد کافی سایر متغیرهای محیطی را به حساب نمی‌آورد؛ لذا، همین رویکردهای استراتژیک احتمالاً به توسعه و حفظ موقعیت‌های رقابتی و قابل دفاع شرکت‌ها در بلند مدت قادر نبوده و نیز با رویکردهای استراتژیک، مانند همکاری‌های مشترک و شبکه سازی سازگار نیستند. همین انتقاد از رویکردهای سنتی به استراتژی بازاریابی، توسط سایر نویسندگان نیز حمایت می‌شود و آن‌ها معتقدند که برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی ترتیبی در محیط در حال تغییر مناسب نیست؛ زیرا، برای بازارهای با تغییرات سریع، خیلی کند و بی‌توجه است و نمی‌تواند به نیازهای مشتریان و تهاجم رقبا پاسخگو باشد [۲۲]. همچنین، مدل‌های سنتی مطالعه بازار و آمیخته بازاریابی برای درک و شناخت موقعیت‌های پیچیده بازاریابی خیلی ساده هستند به طوری که روابط میان متغیرهای آمیخته بازاریابی را با نتایج حاصل از آن خطی فرض می‌کنند. از آنجاییکه رویکردهای پیشنهادی نظریات سنتی ممکن است خطرناک باشد، لذا مدیران بازاریابی به

عوامل مختلف محیطی خصوصاً بدلیل پیشرفت‌های فناوری و تأثیر کامپیوتر و صنایع ارتباطی و رسانه‌ای می‌باشد. نتیجه رشد آشفته‌گی محیطی کاهش رقابت سالم، افزایش نیاز به اطلاعات، نوآوری، چرخه‌های سریع‌تر عمر محصول و مشکل‌تر شدن پیش‌بینی نیازها و احتیاجات مشتری به کالاها و خدمات است. بنابراین، روزه‌های تصمیم‌گیری باریکتر، ریسک از رده خارج شدن بیشتر، کنترل بلندمدت غیرممکن و مدیران مجبور می‌شوند روش‌های جدیدی برای فعالیت در محیط‌های آشفته یاد بگیرند [۲۰]. نتیجه اصلی این تغییرات محیطی است که لاینچ [۲۹] از آن به عنوان یک محیط بی‌نظم، چند پاره و غیرقابل پیش‌بینی، پیچیده و آشفته یاد می‌کند. هرچند بدبینانه به نظر می‌رسد. ماوندو [۳۰] نشان داده است که بی‌ثبات سازی در محیط به عدم تجانس و یکنواختی در محیط کسب و کار منجر شده و به موجب آن از استراتژی‌های «من هم» [۳۱] و تشویق تمایز اجتناب می‌شود.

گرچه محیط‌های پیچیده و آشفته می‌تواند مطلوب باشد؛ اما، از آنجا که بسیاری از کسب و کارها در مورد نحوه مواجهه با چنین موقعیت‌هایی تردید دارند، لذا شناسایی روش‌های مدیریت چنین محیط‌هایی بیشتر احساس می‌شود. بسیاری از افراد معتقدند که تعیین ارتباط علی بین متغیرهای محیطی و اقدامات مدیریتی به دلیل پیچیدگی متغیرها و ماهیت بی‌نظم محیط‌ها غیرممکن است [۲۰]. با وجود این، در تحقیق حاضر به روابط بین یک سازمان و محیط آن تاکید شده است. از آنجا که سازمان‌ها با محیط شان همزیستی و نمو مشترک [۳۲] دارند، لذا بر خلاف آنچه که در گذشته تصور می‌شد می‌توانند تأثیر فزاینده‌ای بر محیط داشته باشند. سازمان‌ها با تأثیرگذاری در صنایع و یا با همکاری با سایرین در شکل دهی محیط خود، کنترل‌هایی روی بخش‌هایی از محیط شان به دست می‌گیرند. پس، هر چند محیط کاملاً توسط نیروهای خارج سازمان تعیین نمی‌شود؛ اما، می‌تواند تحت تأثیر سازمان قرار گیرد.

بلک و فاریاز [۳۳] توضیح می‌دهند که چگونه اقدامات انجام شده جهت کاهش عدم اطمینان می‌تواند به رفتارهای غیرخطی و غیرقابل پیش‌بینی منجر شود. هنگامی که شرکت‌ها تغییراتی در

هنگام طراحی استراتژی‌ها، بایستی تمام شرایط و موقعیت‌های محیطی را مد نظر قرار داده و متدولوژی‌های جدید بازاریابی را بپذیرند [۲۰].

در محیط‌های پیچیده و آشفته امروزی، سرعت در شناسایی فرصت‌ها و توسعه محصولات جدید و نیز کاهش زمان عرضه محصول به بازار ضروری است. از آنجا که تصمیمات و اقدامات بدون داشتن اطلاعات کامل و واضح اتخاذ می‌شود، لذا برنامه‌ریزی بایستی روی گزینه‌های «چگونگی انجام اقدامات» متمرکز باشد و گزینه‌های «چه باید کرد» تا حد امکان روشن باشد و بازاریابی اثربخش باید پیش‌تدبیری [۳۵] باشد نه واکنشی. در پاسخ به محیط‌هایی که به‌طور فزاینده‌ای در حال پیچیده و آشفته شدن است، شرکت‌های پیش‌فعال (پیش‌تدبیر) تلاش می‌کنند برخی از عوامل تعیین‌کننده در محیط را دستکاری و تغییر دهند [۳۶]. از آنجا که رقبا با پیروی از درخواست‌های مشتری واکنش را به آسانی کپی برداری می‌کنند؛ لذا، بازاریابی باید رویدادها را خلق کرده و صرفاً به تحقیقات بازار متکی نباشد. به عبارت دیگر، نوآوری در بازاریابی ضروری است. ریچاردسون [۳۷] با حمایت از این دیدگاه، ادعا می‌کند که «بازاریابی سنتی پاسخ نامناسبی به فرصت‌های بازاریابی است که در اقتصاد نوین ظاهر می‌شود و برای محیط‌های پیچیده سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی قرن ۲۱ نامناسب است». نیلسون [۲۰] اظهار می‌دارد همچنان که محیط، محصول و مشتریان پیچیده‌تر می‌شوند برای یک شرکت ضروری است که منابع کمیاب را به آن دسته از فعالیت‌های کلیدی که بهترین نتیجه را خواهد داد، متمرکز نماید. او ادعا می‌کند که دو رویکرد برای استفاده موثر از تاکتیک‌های بازاریابی در محیط‌های آشفته وجود دارد: رویکرد پایدارسازی و رویکرد ناپایدارسازی (بی‌ثبات‌سازی).

برخی از فعالیت‌های بازاریابی از طریق تشویق سیستم به رفتار در محدوده‌های معین، تاثیر پایدارسازی روی شرکت‌ها دارند؛ در حالی که، فعالیت‌های بازاریابی دیگری با فراهم کردن موجبات نتایج غیرمنتظره محدوده‌های سیستم را شکسته و اثر ناپایدارسازی روی شرکت‌ها دارد. این نوعی از سیستم بی‌نظم

است. بنابراین، یک سیستم بازار بی‌نظم پویا ترجیح داده می‌شود. به عبارت دیگر، سیستمی که در حاشیه و لبه بی‌نظمی عمل می‌کند به خاطر استفاده از فعالیت‌های پایدارسازی و ناپایدارسازی برای متعادل کردن سیستم بین حالت رکود و غیرقابل کنترل ترجیح داده می‌شود. شرکت‌هایی که از رویکرد پایدارسازی پیروی می‌کنند در محیط‌های پایدار عایدی‌های بهتری داشتند هرچند تفاوت اندکی بین مجربان بهتر و ضعیف وجود داشت. با وجود این، زمانی که آشفتگی افزایش یافت شرکت‌ها با پیروی از استراتژی پایدارسازی نتایج بدی ارائه دادند و شکاف بین عملکرد موفقیت آمیز و ناموفق شرکت افزایش یافت. بنابراین، استفاده از تاکتیک‌های ناپایدارسازی در بازارهای آشفته‌تر نسبت به استفاده از تاکتیک‌های پایدارسازی در چنین بازارهایی به موفقیت بزرگتری منجر می‌شود. موهر [۳۸] بیان می‌دارد؛ شرکت‌ها در محیط‌های در حال تغییر، نباید اجازه دهند با تبدیل شایستگی‌های اصلی به سخت‌گیری‌های اصلی مانع توسعه محصولات جدید و از رده خارج شدن فناوری‌های قدیمی شوند. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که یک شرکت روی تاکتیک‌های پایدارسازی - که به حفظ شرکت و محیط در حال تعادل متمایل هستند، متمرکز می‌شود. ایشان برای اجتناب از چنین حالتی تخریب خلاقانه [۳۹] را پیشنهاد می‌کند که شامل نوآوری مستمر جهت منسوخ کردن محصولات خود شرکت و جایگزین کردن آن‌ها با محصولات توسعه یافته جدید می‌باشد و استمرار رهبری بازار بدون تخریب خلاقانه - که شکلی از ناپایدارسازی پیوسته است -، امکان‌پذیر نیست.

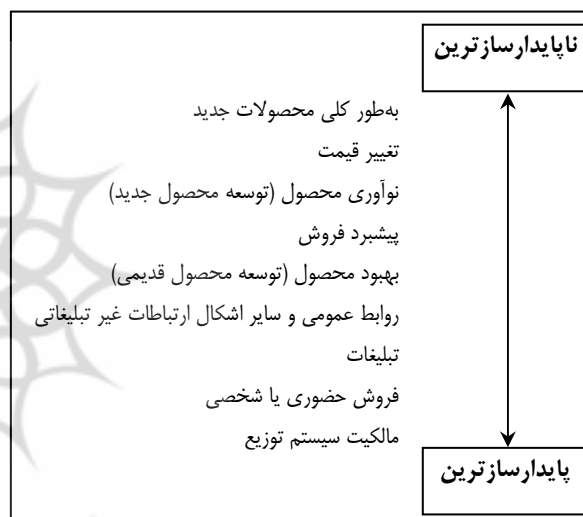
از دیدگاه آشوب و پیچیدگی، ثبات و پایدارسازی به عنوان عاملی جهت کاهش میزان تغییرات با تشویق بازخورد منفی یا تعدیل است که سیستم را به نقطه تعادل قبلی خود و یا به درون محدوده‌های جذب‌کننده بر می‌گرداند. نیلسون [۲۲] از دیدگاه فلسفه بازارگرایی، بیان می‌دارد که ناپایدارسازی ابزاری برای در هم گسیختن محیط پایدار و یا تقویت یا افزایش تغییر در جهت خاص است. همچنین، ایشان بر افزایش میزان تغییر، شروع رویدادهایی برای تغییر سیستم بازاریابی یا برهم زدن بازار اغلب از طریق تاکتیک‌های چریکی اشاره می‌کند. روش دیگر

است. از آنجا که چهارپایی‌های (4Ps) کلاسیک بازاریابی به دلیل ناکافی بودن زیر سوال برده شده توسط برخی نویسندگان به هفت پی توسعه یافته‌اند. با وجود این، چهارپایی‌ها هنوز متداول‌ترین الگوی آمیخته بازاریابی است و همچنین در مقالات آشوب و پیچیدگی در بازاریابی به کار برده شده است. از این رو، در مقاله حاضر از مدل استاندارد چهارپایی استفاده شد. در بازاریابی سنتی؛ محصول، قیمت و مکان اساساً در کوتاه مدت ثابت و تنها ترفیع به صورت متغیر در نظر گرفته می‌شد اما، در یک بازار آشفته، همه متغیرهای آمیخته بازاریابی باید به عنوان متغیر پیوسته مد نظر قرار گیرند. بنابراین، شناخت هر کدام از عناصر آمیخته بازاریابی از دیدگاه پیچیدگی مهم است.

محصول

محصول ترکیبی از کالاها و خدماتی است که شرکت به بازار هدف عرضه می‌کند و زیر مجموعه آن شامل توسعه و تنوع محصول، کیفیت، طرح، اندازه، مشخصات، نام و نشان تجاری، بسته بندی، ضمانت نامه‌ها و خدمات پس از فروش و... می‌باشد (همان منبع). محصول به عنوان اولین عنصر آمیخته بازاریابی، معمولاً با توسعه محصول جدید که یکی از مهم‌ترین تاکتیک‌های ناپایداری است، مورد توجه قرار می‌گیرد. نیلسون [۲۲] ادعا می‌کند که معرفی یک محصول جدید روشی از اعمال بی‌نظمی در یک بازار است یعنی بازار را ناپایدار می‌کند. برای موفقیت چنین رویکردی، دید بلندمدت لازم است ولی شرکت نیز باید در کوتاه‌مدت جهت کسب مزیت‌های غیرمنتظره و غیرقابل پیش‌گویی برای انجام اقدامات نوآورانه آمادگی داشته باشد. این آمادگی به معنای زمان‌های کوتاه سفارش، حلقه‌های بازخورد سریع و فرآیندهای توسعه محصول است که می‌تواند تغییراتی را در مواجهه بهتر با نیازهای مشتریان انتخاب کند و از تغییرات اساسی طراحی اجتناب نماید؛ زیرا در مشخصات طراحی زمان بر است و به آزمایش و آزمون بازارها و تجربیات زیادی برای ایجاد خطوط تولید محصول جدید نیاز است و تلاش‌هایی برای اصلاح و بهبود و موضع‌یابی مجدد انجام می‌شود. چنین مفهومی برای سازگاری کوتاه‌مدت و انعطاف‌پذیری، زمانی مهم

ناپایداری، به این صورت است که آن را به عنوان یک بازخورد مثبت تشویقی - که به «اثر تلنگری» [۴۰] نیز معروف است -، در نظر بگیریم؛ چرا که بدان وسیله سیستم را به طریقی از وضع موجود حرکت می‌دهد. پس، ناپایداری هم اقدامات کوچک و غیر مهمی که محیط را تحت تأثیر قرار می‌دهد و هم اقدامات چشمگیری که باعث تغییرات بزرگی در محیط می‌شود، را در بر می‌گیرد. اما، باید یادآوری شود نتیجه غیرقابل اطمینان است؛ چنین ریسک‌پذیری‌هایی به شایستگی‌ها و نوآوری‌های بزرگتر بازاریابی در محیط‌های آشفته منجر می‌شود خصوصاً هنگامی که با توسعه محصول مرتبط است. نیلسون [۲۲] تاکتیک‌های بازاریابی را از نظر پایداری یا ناپایداری رتبه‌بندی کرده که در شکل نمودار (۱) داده می‌شود.



نمودار ۱- طبقه‌بندی تاکتیک‌های بازاریابی بر

اساس پایداری و ناپایداری

آمیخته بازاریابی

آمیخته بازاریابی به عنوان ابزار موثر کسب و کار و مجموعه‌ای از عوامل قابل کنترل در بازاریابی است که برای تحت‌تأثیر قرار دادن مشتریان و به منظور ایجاد رفتارها، واکنش‌ها و عکس‌العمل‌های مورد نیاز ترکیب می‌شود تا پاسخگوی تقاضای بازار هدف باشد. از آمیخته بازاریابی که شامل محصول، قیمت، ترفیع و توزیع است، بعنوان تاکتیک‌های بازاریابی هم یاد می‌شود. منظور از تاکتیک، ابزار و وسیله شرکت‌ها برای جنگیدن در بازار و توفیق بیشتر نسبت به رقبا

است که اثر شدت و حجم اطلاعات مورد توجه قرار می‌گیرد. شرکت‌های با اطلاعات متمرکز [۴۱] مانند شرکت‌های با فناوری بالا (های تک) دارای چرخه‌های کوتاه عمر محصول و با زمان کمتری محصولات جدید را به‌طور موفقیت آمیز به بازار عرضه می‌کنند. هر چند سرعت و انعطاف‌پذیری مهم است ولی نباید به قیمت از دست دادن ویژگی‌های منحصر به فرد، ارزش پولی، اولویت در برآوردن نیازهای مشتریان و کیفیت نسبتاً عالی محصول تمام شود که می‌تواند از ورود رقبا به بازار جلوگیری یا کاهش داده و پذیرش سریع محصول را تشویق و قیمت‌های بالا را تعدیل نماید و به آن وسیله، دوره بازپرداخت در چرخه عمر محصول را کاهش دهد [۲۵].

در خصوص دامنه محصول در یک بازار آشفته، خطوط جدید، گسترش خطوط فعلی و توسعه محصول ضروری است. مایلیر [۴۲] بر اهمیت تشویق بی‌نظمی و ناپایداری در طول توسعه محصول جدید جهت رشد سریع آن تاکید دارد. بی‌نظمی و آشوب این امکان را فراهم می‌سازد که یک محصول بتواند با استفاده‌های مشتریان آن محصول توسعه داده شود در این صورت محصول کامل به جای اینکه از یک برنامه‌ریزی ثابت و غیرقابل انعطاف پدیدار شود، از روابط متقابل بین محصول و استفاده مشتری تولید خواهد شد. این امر بیانگر آن است که در بازارهای آشفته، افزایش در تنوع محصول را می‌توان انتظار داشت. برخی نویسندگان برای بازارهای آشفته کاهش تنوع را پیشنهاد می‌کنند ولی همه آن‌ها تعادل را وضعیت مطلوبی می‌بینند.

رشد سیستم‌های تولید انعطاف‌پذیر، رشد سریع دامنه محصولات را تسهیل نموده و شرکت‌ها را در دستیابی به بازاریابی و سفارشی‌سازی انبوه قادر ساخته است؛ به این معنی که نیازهای محلی خاص مشتریان می‌تواند از طریق تنوع بیشتر بدون از دست دادن صرفه‌های مقیاس تامین شود. چنین افزایش در تنوع با عدم کاهش صرفه‌های مقیاس همراه است [همان منبع]. سفارشی‌سازی، با قادر ساختن مصرف‌کننده در خلق محصول خود به جای پذیرش محصول ارائه شده توسط عرضه کننده، گسترش تنوع را پشتیبانی و خواسته واقعی و حق انتخاب

مصرف‌کنندگان را منعکس می‌سازد. به همان اندازه که افزایش تنوع در بازارهای پیچیده و آشفته اهمیت دارد، به همان اندازه کاهش و جمع‌آوری و انتخاب محصولات متنوع نیز مهم است؛ زیرا، عرضه‌کنندگان به کندی منابع را از سیستم بازاریابی خالی می‌کنند. برچیدن محصول خود شرکت به منظور پیش‌تاز شدن از رقبا و در هم شکستن محیط برای آنان امر مهمی است. به‌علاوه، محصولات زیادی با فناوری بالا (های تک) به خاطر چرخه کوتاه عمر به بلوغ نمی‌رسند و لذا شرکت‌های تک باید به‌طور پیوسته با ایجاد نوآوری‌هایی محصولاتشان را منسوخ کنند [۴۳]. افزایش تنوع محصول یا توسعه محصول قدیمی مهم است ولی اساساً به عنوان یک فعالیت پایدارسازی است [۲۲].

صرفنظر از نوع توسعه محصول، سرعت اجرا به منظور پاسخ سریع به تغییرات فنی و تغییرات بازار در بازارهای آشفته و پیچیده مهم است. سرعت توسعه محصول جدید باید سریعتر از تغییرات محیطی باشد؛ همچنانکه تغییرات در بازارهای آشفته اغلب سریع‌تر از زمان توسعه محصول اتفاق می‌افتد. در یک محیط آشفته تغییر خیلی سریع و غیرمنتظره است به‌طوری که در همان زمان تقلید از یک استراتژی، استراتژی اصلی تغییر کرده و توسط مبتکر استراتژی منسوخ شده است. به عبارت دیگر، در یک محیط آشفته با چرخه‌های کوتاه عمر محصول، نوآوری در برابر تقلید ضروری است.

با وجود اینکه بسیاری از فعالیت‌های مدیریت محصول ناپایدارسازی است، با این حال، نام و نشان تجاری (برند) عامل پایدارسازی مهمی است. در بازاری که با تغییر و آشفته‌گی سریع مواجه است، یک برند قوی می‌تواند خیلی مهم باشد؛ زیرا، همچنانکه زمان موجود برای برقراری ارتباط با مشتری در چرخه‌های کوتاه عمر محصول کاهش می‌یابد، برند قادر است ارزش‌هایی را که بر آن استوار است به سرعت به مشتری انتقال دهد.

بنابراین، مدیریت برند یک فعالیت پایدارسازی است و در یک محیط آشفته جهت پشتیبانی از به‌کارگیری فعالیت‌های ناپایدارسازی ضروری است [۲۵]. البته، بایستی با این نکته هم توجه داشت که مدیریت برند در محیط آشفته بودن ابزار و

تاکتیک وظیفه آسانی نیست و نیازمند تیمی از مدیران بازاریابی است که تفکر استراتژیک دارند و رهبران کسب و کار برای حفظ برندهای قوی باید مدل‌های کسب و کار خود را تغییر دهند [۴۴].

قیمت

قیمت، مقدار پول یا مبلغی است که مشتری حاضر به پرداخت آن برای یک محصول می‌باشد و به‌وسیله عواملی مانند سهم بازار، رقابت، هزینه‌های عوامل تولید، خصوصیات و ماهیت محصول و ارزش محصول از دید مشتری تعیین می‌گردد. از این رو، قیمت‌گذاری هم یک موضوع پیچیده و بغرنجی در بازاریابی می‌باشد [۴۵]. قیمت، یک تاکتیک بازاریابی است که می‌تواند هم به عنوان تاکتیک ناپایدار ساز و هم پایدار ساز مورد استفاده قرار گیرد. برای مثال، زمانی که عرضه و تقاضا در تعادل است استراتژی‌های قیمت‌گذاری فعلی در تلاش برای حفظ قیمت بازار است. در حالی که، تغییرات چشمگیر قیمت می‌تواند سیستم را مختل و ماهیت تقاضای بازار را تغییر دهد. مدیران بازاریابی با به‌کارگیری تئوری پیچیدگی و آشوب می‌توانند «اثر تشویقی / تلنگری» یا «وابستگی حساس به شرایط اولیه» را برای تشویق بازار به تغییرات مطلوب استفاده کنند. اگر شرکتی به منظور افزایش فروش، قیمت‌ها را کاهش دهد رقبا نیز همان کار را انجام می‌دهند و در نتیجه یک جنگ قیمتی شروع می‌شود. اگر این اقدام پاسخ مثبت از طرف بازار دریافت کند (یک حلقه بازخورد مثبت) ممکن است به بازسازی کلی بازار منجر شود؛ که نتیجه‌ای غیرمنتظره است. اما شرکتی که ماهیت غیرخطی این را درک می‌کند باید آماده وقوع نتایج غیرمنتظره باشد و قادر به کسب مزیت از بازسازی بهتر از رقبایش باشد و به این وسیله مزیت رقابتی جدیدی ایجاد کند. استفاده از استراتژی‌های قیمت‌گذاری تهاجمی، احتمالاً سیستم بازاریابی را ناپایدار نماید [۲۲]. این مورد به‌طور خاص در محیط‌هایی که کسب و کار بر قیمت متمرکز بوده به اثبات رسیده است. در بازار قیمت محور، ترفیعات تهاجمی قیمت می‌تواند از منافع فروش کوتاه مدت بهره مند شود. با این حال، اگر شرکتی بخواهد در چنین بازاری از سیاست «هر روز قیمت کمتر» استفاده کند احتمالاً فروش خود را

از دست خواهد داد مگر اینکه به سرعت ابعاد پایدارسازی را در بازار معرفی کند. موهر [۴۳] با استنباط از این موضوع اظهار می‌دارند که افزایش خصومت رقبا عمدتاً به رقابت روی محور قیمت منجر می‌شود و این موضوع بیش از تنها کاهش قیمت است و شامل خلاقیت بیشتری در استفاده از متغیرهای قیمت مانند تفاوت‌های قیمت مطابق با بخش‌های بازار، زمان مصرف، طرح‌های پرداخت و ساختارهای تخفیف است. تاکتیک‌های کوتاه مدت مانند تخفیفات، کوپن‌ها و ترفیعات قیمت‌ها، استراتژی‌های قیمت‌گذاری نوآورانه، پیش‌تدبیری و انعطاف‌پذیر بیشتری خلق می‌کند. به‌علاوه، قیمت‌گذاری تهاجمی توسط شرکت‌های موفق در بازارهای آشفته با سایر شرکت‌ها متفاوت است. رویکردهای قیمت‌گذاری بسیار پیچیده، سفارشی و گزاره ارزشی عالی [۴۶] دارند، قیمت‌ها به روش‌های مختلفی تعیین و اغلب خیلی پائین و حتی رایگان بوده و مبتنی بر تولید سود از بهبودها، وسایل جانبی و اضافی، خدمات و نصب محصولات مکمل است. دلیل دیگر برای اهمیت قیمت‌گذاری به عنوان تاکتیک ناپایدارسازی، عینی و قابل مشاهده بودن آن است. قیمت‌ها درباره ارزش محصول و اهداف شرکت، سیگنال‌های روشنی به بازار می‌فرستد و تغییرات مستمر قیمت به بازار نشان می‌دهد که این شرکت نوآور است. بنابراین، تاکتیک‌های قیمت‌گذاری نیز می‌تواند به عنوان یک وسیله ارتباط با بازار عمل کند و تبلیغات دهان به دهان را دامن می‌زند.

مکان / توزیع

آمیخته توزیع به فعالیت‌هایی اشاره می‌کند که شرکت انجام می‌دهد تا محصول در دسترس مصرف‌کنندگان مورد نظر قرار گیرد. زیر مجموعه توزیع شامل انواع واسطه‌ها (نمایندگی، عمده‌فروش، خرده‌فروش، بنکدار) و فعالیت‌های آنان می‌باشد [۴۷]. توزیع یکی از متداول‌ترین تاکتیک‌های محافظه کارانه بازاریابی است که با حداقل تغییر از دیرباز مورد استفاده قرار می‌گیرد. توزیع و قابلیت دسترسی دو بعد اصلی پایدارسازی در آمیخته بازاریابی می‌باشد؛ زیرا، تامین‌کننده با کنترل ارتباط بین تامین‌کننده و مشتری، توانایی مشتری را در تغییر

تدارکات موجودی و استفاده از مدل‌های مبتنی بر نمایندگی برای مدیریت موجودی است [۱ و ۲۲].

ترفیع

فعالیت‌هایی که شرکت انجام می‌دهد تا بتواند در مورد ارزش و مطلوبیت محصول اطلاعاتی را به خریداران انتقال تا از بین محصولات موجود در بازار، محصول ارائه شده بنگاه ما را خریداری نمایند. زیر مجموعه‌های آن شامل تبلیغات، پیشبرد فروش، فروش شخصی، روابط عمومی و بازاریابی مستقیم است [۴۷]. اگرچه ترفیع یا ارتباطات بازاریابی تقریباً عناصر پایدارسازی هستند ولی می‌توانند ناپایدارسازی هم باشند. با افزایش سرعت ارتباطات و تغییرات در سطح آگاهی و مهارت‌های مصرف‌کنندگان و تفاوت‌های فرهنگی، عدم اطمینان افزایش یافته و از این رو، شناخت و پایش رفتارهای غیرقابل کنترل در سیستم ضرورت می‌یابد. با وجود این، بایستی توجه داشته باشیم که بر حسب نظریه پیچیدگی و آشوب شاید ارتباطات قادر به انجام تغییرات عمده و غیرقابل پیش‌بینی در بازارها مانند تغییر گرایشات و رفتارهای مشتری نباشد؛ با این همه، می‌تواند مشوق تغییر زود هنگام گرایشات و رفتار مشتری باشد. یا به عبارت دیگر، تاثیر ضربه آرنجی روی آن‌ها داشته باشد. بنابراین، یک بازاریاب می‌تواند از طریق ارتباطات سرعت تغییراتی که از قبل شروع شده را افزایش دهد. شناخت جذب کننده رایج در بازار، امکان شناسایی تاکتیک‌های مناسب بازاریابی را فراهم می‌سازد. بیشتر تاکتیک‌های ترفیع تهاجمی در یک بازار آشفته، به بازاریاب آگاه این امکان را می‌کند که از آشفته‌گی بازار برای تاثیرگذاری یا تشویق مسیر جذب کننده، به مزیت افزایش سهم بازار، فروش یا سودآوری دست پیدا کند.

فیچتینگر و همکاران [۵۰] پیشنهاد می‌کنند که یک شرکت در بازار باثبات از استراتژی تبلیغاتی دفاعی، محافظه کارانه و مستمر مانند تبلیغات تصویری یا نهادی منتفع خواهد بود؛ در حالی که شرکت دیگری در بازار آشفته ممکن است از عملیات تبلیغاتی بسیار تهاجمی - فشاری مانند تبلیغات محصول (تبلیغات رقابتی یا پیشرو بودن) نفع ببرد. بنابراین، تبلیغات با توجه به

تامین‌کنندگان کاهش و از این رو، بازار را پایدارتر می‌سازد. همچنین، این موضوع به‌طور مشابهی با یکپارچگی عمودی به پائین توسط خرده‌فروش‌ها و یکپارچگی عمودی به بالا توسط تولیدکنندگان، مبنی بر کاهش عدم اطمینان از اینکه آیا خرده‌فروش‌ها محصول تولید کننده را انبار خواهند کرد یا نه، مورد استفاده قرار گرفته و محیط را پایدار می‌سازد [۲۲]. یک کانال توزیعی سیستم غیرخطی است که می‌تواند پایدار، به‌طور دوره‌ای در نوسان یا آشفته باشد. در کانال توزیع اعضای زیادی وجود دارد که باعث پیچیدگی بیشتر سیستم می‌شود. اگر اعضای کانال بتوانند الگوی جذب کننده سیستم را تشخیص دهند در این صورت، مواجهه با این پیچیدگی بهتر انجام می‌پذیرد. مدیریت سیستم به عنوان کل (یعنی زنجیره تامین) مطابق با الگوی جذب کننده دستیابی به کارایی را امکان‌پذیر می‌سازد. اگر هر عنصر زنجیره سعی کند عملکرد خودش را بهینه کند این احتمال وجود دارد که تفاوت‌ها یا اختلال جزئی تقویت و منجر به اختلالات بزرگ و غیرقابل پیش‌بینی مثلاً در سطح تولید کننده می‌شود. راه‌حل این مشکل رفتار با زنجیره تامین کل به صورت یک سیستم واحد با هدف بهینه سازی کل به جای تک تک عناصر است. این موضوع توسط ویلینگ [۴۸] حمایت می‌شود. یافته‌های ایشان نشان می‌دهد برخی از اقدامات پایدارسازی می‌تواند سایر منابع عدم اطمینان را افزایش دهد. او به این نتیجه رسیده که انجام هر تغییر در سیستم زنجیره تامین بایستی با دقت زیادی صورت پذیرد. شبیه سازی و مدل سازی زنجیره‌های تامین برای درک بهتر پویایی‌ها و پیچیدگی و کمک به تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. علی‌رغم تاکید قابل توجه بر ابعاد پایدارسازی مانند مشارکت‌ها و اتحادهای استراتژیک، موجودی‌های کمی [۴۹]، تجدید تدارکات موجودی شده، با این حال، بر ضرورت انجام اقدامات ناپایدارسازی، به‌خصوص به هنگام عدم دسترسی به کانال‌های توزیع و یا هنگام اجرای یک نوآوری اساسی توافق وجود دارد. اقدامات پیشنهادی مورد پذیرش شامل استفاده از پیش‌بینی‌های کوتاه مدت و پیش‌بینی الگوه‌ها، کاهش واسطه‌ها و افزایش توزیع مستقیم، استفاده از عکس‌العمل به جای برنامه‌ریزی برای تجدید

آثارش می‌تواند پایدارساز و هم ناپایدارساز باشد. تاکید بر آگهی و تبلیغات هم می‌تواند پایدارساز باشد. نیلسون ادعا می‌کند که یک شرکت بزرگ می‌تواند از آگهی‌های تبلیغاتی به منظور کاهش ناپایداری استفاده کند؛ زیرا، هزینه‌های بالای تبلیغات به عنوان مانع ورود به بازار عمل می‌کند، پیچیدگی و آشفتگی رقابتی را کاهش و وفاداری به برند - که خود عامل پایدارساز است - ایجاد می‌کند. تبلیغات می‌تواند به عنوان تاکتیک ناپایدارسازی با سوء استفاده از خوشنامی و شهرت برند دیگران از طریق تبلیغات مقایسه‌ای، از طریق استفاده از یک عملیات جدید، شوک‌های جنجالی و نوآورانه، با افزایش پیچیدگی طرح لوگو یا به‌کارگیری یک رویکرد بسیار خلاقانه جهت تغییر ادراکات یک بازار یعنی تغییر قواعد بازی مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

فروش شخصی و ایجاد رابطه یک عامل پایدارساز است. از طریق روابط حسنه کارشناس فروش - خریدار، می‌توان مشتری را به وفادار ماندن تشویق کرد. شرکتی که بتواند یک رابطه یادگیرنده‌ای با مشتریان خود برقرار کند و بایستی رابطه با آنان را به منظور شناسایی نیازهای مشتریان اطلاعات بیشتری کسب کند تا اینکه مشتری زمان و تلاش زیادی برای یافتن یک شرکت دیگر صرف کند. فروش شخصی به خاطر محاوره‌های شخصی می‌تواند موقعیت مسلطی را در ذهن مشتری ایجاد کند. نیروی فروش یک نقش کلیدی را به عنوان یک حلقه بازخورد بین مشتری و شرکت دارد و حتی تصور می‌شود که یک کارکرد پایدارساز است، در یک محیط آشفته برقراری ارتباطات سریع بین نیروی فروش و مدیریت بازاریابی الزامی است. لازمه این کار، عدم تمرکز نیروی فروش با اختیارات تصمیم‌گیری و داشتن دانش قوی از بازاریابی خصوصاً در بازارهای پایدار و بلوغ رسیده است. این موضوع اهمیت فروش شخصی را به عنوان یک عامل پایدارساز در محیط‌های ساده و پایدار روشن می‌سازد.

بسیاری از مواردی که درباره فروش شخصی بیان شد، در مورد روابط عمومی نیز صادق است. روابط عمومی نیز به ایجاد رابطه تاکید دارد و لذا می‌توان به عنوان یک عامل پایدارساز در نظر گرفت. به اعتقاد نیلسون [۸۱] روابط عمومی می‌تواند روش موثرتری برای انتشار اطلاعات و باعث ایجاد وفاداری مشتری به

شرکت باشد. اما، در اصطلاحات پیچیدگی / آشوب یک فعالیت روابط عمومی ساده و کم هزینه (یک تلنگر) می‌تواند به خاطر اثر چندگانه به نتایج قابل توجهی منجر شود. با این همه، مشابه همه فعالیت‌های مبتنی بر وابستگی حساس به شرایط اولیه، نتیجه غیرقابل پیش‌بینی است. اگرچه انگیزه اقدام، انتظار واکنش مثبتی را دارد ولی آن‌ها هیچ کنترلی بر انتشار اطلاعات و روش ارائه پیام ندارند.

فعالیت‌های پیشبرد فروش بخصوص به هنگام ارتباط با ترفیعات قیمت در یک بازار ناپایداری ایجاد کرده و به همین خاطر ناپایدارساز است. احتمال تفاوت فاحش پیامدها با انتظارات در ترفیع غیرمعمول است. به هر حال، پیشبرد فروش با پیروی از موضوعی مانند رقابت‌ها، تبلیغات تقاطعی و غیره می‌تواند باعث پایداری سیستم شود. ترفیعاتی که روابط ایجاد می‌کند همان آثار پایدارسازی تبلیغات را دارند. بازاریابی مستقیم با ایجاد رابطه با مشتریان از طریق ارتباطات شخصی با کمک پایگاه داده‌ها نیز می‌تواند پایدارساز باشد. تحقیق در خصوص پویایی‌های غیرخطی الگوهای فروش در دو خرده‌فروش بنزین با محیط‌های متفاوت این موضوع را تایید کرد. خرده‌فروش در محیط با آشفتگی کم با کاهش قیمت‌ها یا فعالیت‌های ترفیعی چندان تحت‌تأثیر قرار نگرفت. در صورتی که خرده‌فروش دیگر با محیط بسیار آشفته فرصت‌های زیادی برای تحت‌تأثیر قرار دادن تقاضای مشتری از طریق تاکتیک‌های ترفیعی داشت. در واقع، تغییرات ترفیعی جزئی به افزایش‌های عمده‌ای در فروش و سودآوری منجر شد. این مطالعه نشان داد که تاکتیک‌های پیشبرد فروش تهاجمی در یک بازار آشفته می‌توانست بازاریاب را قادر سازد مسیر جذب کننده را تحت‌تأثیر قرار داده تا فروش، سهم بازار و یا سود را افزایش دهد [۵۱].

آخرین روش ترفیع، تبلیغات دهان به دهان است. رابطه‌ای بین تبلیغات دهان به دهان و بی‌نظمی مورد بررسی قرار گرفته که بر اساس آن تبلیغات دهان به دهان به عنوان عمل ناپایدارسازی در نظر گرفته می‌شود. تبلیغات دهان به دهان شامل فعالیت‌هایی است که مشتریان به صحبت درباره یک محصول یا یک شرکت با دوستان و همسایگان تشویق و باعث ایجاد و

مدل تاکتیک‌های آمیخته بازاریابی

با جمع‌بندی یافته‌های ادبیات و پیشینه تحقیق و تجزیه و تحلیل آن، الگویی از تاکتیک‌ها توسعه یافت که بنا به پیشنهاد نظریات پیچیدگی و آشفتگی، یک شرکت برای موفقیت در محیط کسب و کار پیچیده و آشفته آن تاکتیک‌ها را مورد پذیرش قرار خواهد داد. مدل پیشنهادی در جدول (۲) بر اساس همان عناوین اصلی و فرعی مورد بحث در مقاله ارائه گردید.

جمع‌بندی و پیشنهادات

محیط‌های کسب و کار به‌طور فزاینده‌ای در حال پیچیدگی، آشفتگی و غیرقابل پیش‌بینی است. رویکردهای سنتی مدیریت بازاریابی برای چنین محیط‌هایی نامناسب بوده و شرکت‌ها برای موفقیت در چنین محیط‌هایی به روش‌های جدیدی نیاز دارند. مقاله حاضر با ترکیب و یکپارچه‌سازی محیط‌های کسب و کار، بازاریابی و نظریات پیچیدگی و آشوب، روش متفاوتی را برای شناسایی تاکتیک‌های بازاریابی برای محیط‌های آشفته پیشنهاد کرده و با نشان دادن این که نظریات پیچیدگی و آشوب زمینه درک و شناخت بهتر محیط‌های بازار فراهم می‌کند، از این طریق به توسعه ادبیات بازاریابی و محیط کسب و کار کمک می‌کند. همچنین، مقاله با معرفی تاکتیک‌هایی که شرکت‌ها در محیط‌های پیچیدگی و آشفته استفاده می‌کنند، به مدیران بازاریابی کمک می‌کند تاکتیک‌های بازاریابی متفاوتی از تاکتیک‌های سنتی بازاریابی بین‌المللی و مرتبط با محیط‌های کسب و کار را بپذیرند. با در نظر گرفتن محیط بازار از روزه نظریه پیچیدگی و آشوب، و با استفاده از الگوی آمیخته بازاریابی پیشنهادی، مدیران بازاریابی قادر خواهند بود فرصت‌ها را سریع‌تر شناسایی کنند.

پیام مقاله این است که مدل آمیخته بازاریابی می‌تواند در توسعه تاکتیک‌های بازاریابی برتر و مناسب با محیط‌های کسب و کار به مدیران بازاریابی کمک کند و نیز با درک بهتر رفتار و پویایی‌های رقا در بازار، شانس دستیابی و حفظ مزیت رقابتی در بازار را افزایش دهند. این مقاله با نشان دادن یک رویکرد جایگزین برای بررسی تاکتیک‌های بازاریابی و انگیزش محققان

گسترش زنجیره‌ای از ارتباطات در کل جامعه می‌شود. در این روش با استفاده از گروه‌های مرجع و رهبران عقاید، اطلاعات و دانش درباره محصول و شرکت انتشار می‌یابد. فعالیت‌های ترفیعی که صحبت درباره محصول و شرکت را تشویق می‌کنند یعنی تبلیغات دهان به دهان مثبت باید به کار گرفته شود. هر فعالیتی هر چند کوچک و کم اهمیت از طریق انتقال دهان به دهان تصویر ذهنی و عقاید مثبت و قوی به برند ایجاد می‌کند. کاربرد استفاده از اصول وابستگی حساس به شرایط اولیه یا اثر تلنگری در اینجا دیده می‌شود. در توضیح تبلیغات دهان به دهان نیلسون با تاکید بر تاثیر غیرخطی قوی‌تر این روش، کنترل آن را غیرممکن می‌داند. اما از آنجا که اصل وابستگی حساس به شرایط اولیه در کار است، لذا سرمایه‌گذاری اندک در تشویق مشتریان به صحبت درباره محصول می‌تواند تاثیر قابل توجهی داشته باشد. این روش، عمدتاً به بازارهای آشفته و با فناوری‌های بالا (های تک) مربوط می‌شود؛ زیرا، محصولات با فناوری بالا به خاطر چرخه‌های کوتاه عمر در طی سال‌ها یا دهه‌ها هم به ایجاد تصویر ذهنی از برند قادر نیستند. بنابراین، انتشار سریع تبلیغات دهان به دهان مهم است. نویسنده با حمایت از این موضوع، استفاده از بازاریابی ویروسی را برای تشویق انتشار سریع تبلیغات دهان به دهان پیشنهاد می‌کند. با توجه به این که از طریق ترفیعات سنتی نمی‌توان در بازارهای نسل جدید حضور یافت؛ بایستی از روش تبلیغات دهان به دهان یا ترفیعات از نوع شایعات در بازارهای آشفته و با تغییرات سریع، توسط مدیران بازاریابی استفاده شود. واضح است که روش تبلیغات دهان به دهان یک تاکتیک ترفیعی مهمی است ولی به خودی خود اتفاق نمی‌افتد و بایستی به‌طور سیستماتیک با شناسایی افراد تاثیرگذار، جلب حمایت آنان و فراهم آوردن اطلاعات برای توانمندسازی آنان به انتشار زبانی سازماندهی شود. پس، چنین به نظر می‌رسد که تبلیغات دهان به دهان یک تاکتیک موثری برای استفاده در یک محیطی که در حاشیه یا لبه بی‌نظمی قرار دارد، مطرح می‌باشد و در یکی از ویژگی‌های تئوری بی‌نظمی (آشوب) با نام وابستگی حساس به شرایط اولیه طبقه‌بندی شود.

اهمیت	محصول معمولاً یک عامل بحرانی در نظر گرفته می‌شود- اغلب مبنا و اساس ناپایداری است. سایر عوامل آمیخته بازاریابی به‌وسیله تاکتیک‌های محصول تعیین می‌شود.
قیمت	
قیمت‌گذاری تهاجمی	افزایش قیمت‌ها خصوصاً در رقابت خصمانه و بازارهای متمرکز بر قیمت.
رهبری قیمت	هدایت بازار در تغییرات اولیه قیمت، کاهش قیمت، سیاست‌های قیمت‌گذاری متفاوت.
نوآوری در قیمت‌گذاری	قیمت‌گذاری جدید، غیرمنتظره شامل تفاوت و تمایزهای قیمت، طرح‌های پرداخت و ساختارهای تخفیف.
تعیین قیمت	روش‌های پیچیده/ ظریف/ انعطاف‌پذیر در سفارشی‌سازی قیمت و تطبیق با تغییرات، هماهنگ و یکپارچه با سایر عناصر آمیخته بازاریابی.
افزافه پرداخت قیمت	از طریق ناتوانی مشتری در ارزیابی هزینه‌ها به‌دست می‌آید. کیفیت/ ارزش بعنوان اساس مذاکره.
اهمیت	مهم: قابل مشاهده، با بازار در ارتباط است، کلمات مصطلح را شبیه سازی می‌کند، ناپایدار است.

بازاریابی به ادامه پیشرفت در شناخت بیشتر بازاریابی با استفاده از تئوری‌های پیچیدگی و آشوب کمک می‌کند. به‌طور کلی، مدل پیشنهادی مجموعه‌ای از تاکتیک‌های بازاریابی (یعنی محصول، قیمت، توزیع و ترفیع) است که یک شرکت برای افزایش موفقیت در یک محیط پیچیده و آشفته کسب و کار اختیار می‌کند. هر چند این مدل تنها الگوی پیشنهادی است، لذا به تحقیقات بیشتری در این زمینه نیاز است. اینکه آیا تاکتیک‌های شرکت‌های موفق و ناموفق در محیط‌های آشفته متفاوت است؟ مدل تاکتیکی در محیط‌های مختلف (مثلاً کشورهای مختلف) چه تفاوتی خواهد داشت؟ و نیز مطالعه عمیق‌تر هر یک از تاکتیک‌های بازاریابی یعنی محصول، قیمت، توزیع و ترفیع زمینه‌های تحقیقاتی دیگری است که قابل انجام است.

جدول ۲- خلاصه‌ای از تاکتیک‌های بازاریابی برای موفقیت در

محیط آشفته/ پیچیده

مکان/ توزیع	
تغییرات در کانال توزیع	با زنجیره تولید به عنوان سیستم واحد رفتار می‌کند. اگر تغییر لازم باشد باید به دقت انجام شود.
واسطه‌ها	کاهش واسطه‌ها، سروکار داشتن بیشتر با استفاده کنندگان نهایی.
مشارکت‌ها/ اتحادها	برای متعادل کردن ناپایداری‌سازی در سایر عناصر و تاکتیک‌ها به کار می‌رود. حد و مرز نقش‌ها را روشن و شفاف می‌سازد. نیروهای ستادی در طرف مشتری/ تولید کننده فعالیت می‌کنند. اطلاعات و سیستم‌ها به اشتراک گذاشته می‌شود.
توزیع فیزیکی	تحويل سریع جهت کاهش نیاز به موجودی- اغلب تحويل در همان روز است.
سطوح موجودی انبار	موجودی در سراسر زنجیره تامین به اشتراک گذاشته می‌شود. پاسخ سریع و سیستم‌های کامپیوتری یکپارچه است.
تکمیل موجودی	کوتاه مدت، مدیریت واکنشی- موجودی مبتنی بر استفاده کننده نهایی، بجای واسطه، تقاضای مشتری.
اهمیت	مهم است اما یک مفروضه کل سیستم کانالی با آشفته‌گی محیط مواجه است.
ترفیع	
تبلیغات رسانه‌ای	ضربه ای، پیش‌تاز، رقابتی یا محصول گرا. آگهی‌های مقایسه‌ای عقاید مصرف‌کننده نسبت به رقبا را به هم می‌ریزد. اقدامات خلاقانه مناقشه، تغییر دیدگاهها و تغییر قواعد بازی را ایجاد می‌کند.
فروش شخصی	هر چند مورد نیاز است، ولی برای ناپایداری‌سازی در بازار آشفته کم اهمیت به نظر می‌رسد.
روابط عمومی	کم اهمیت است ولی فعالیت‌های جزئی روابط عمومی می‌تواند سیستم را به سمت ناپایداری تشویق کند.

محصول	
برنامه‌ریزی توسعه محصول جدید	برنامه‌ریزی کوتاه مدت و مشتریان در فرایند مشارکت داده می‌شوند.
تغییر محدوده و دامنه محصول	محدوده و دامنه به علت استمرار محصولات جدید و ناپایداری‌سازی بازارها افزایش می‌یابد.
گلچین و انتخاب محصولات	فروشنندگان ناموفق اخراج و محصولات شکست خورده به منظور آزاد شدن منابع شرکت جمع آوری می‌شوند.
نوآوری محصول	برای ناپایداری‌سازی بازار به کار می‌رود. بسیاری از آزمایشات و آزمون‌ها به جریانی از تولید و عرضه محصولات جدید منجر می‌شود. برای اجتناب از شایستگی‌های استوار محصولات از رده خارج می‌شود.
بهبود محصول	کم اهمیت- محصولات فعلی برای جبران هزینه‌ها و مشکل عرضه محصولات جدید به بازار اصلاح و بهبود می‌یابد.
ساخت سفارشی محصول	نیازها و خواسته‌های فردی و محلی از طریق دامنه وسیعی از محصولات سفارشی منحصر بفرد و شخصی در ترکیبات زیاد تامین می‌گردد.
سرعت توسعه محصول	تسریع در عرضه محصول به بازار قبل از رقبا و قبل از تغییر نیازها، زمان‌های انجام سفارش کوتاه و حلقه‌های بازخورد سریع به دلیل چرخه‌های کوتاه عمر محصول. سرعت در عرضه محصول جدید در پاسخ سریع به تغییرات بازار.
طراحی/ انعطاف‌پذیری محصول	توانایی مدیریت تغییرات محیطی و تغییرات طراحی انعطاف‌پذیر و تنظیم مشخصات طراحی در فرایند.
ایجاد نام و نشان تجاری	انتقال سریع تصویر ذهنی، پایداری طولانی مدت در تغییرات سریع، ناپایداری‌سازی بازار.

25. Mason, 2009.
 26. Burnes, 2005.
 27. Robbins, 1990.
 28. Chae M & Hill JS, 1997.
 29. Lynch, 1995.
 30. Mavondo, 1999.
 31. Me to strategies.
 32. Co-exist and Co Evolve.
 33. Black J & Farias G, 2000.
 34. Marketing Warfare.
 35. Proactive.
 36. Susan S. S. Wong, 2008.
 37. Richardson, 1996.
 38. Mohr, 2001.
 39. Destruction Creative.
 40. Nudge Effect.
 41. Information Intensive.
 42. Mileir, 1996.
 43. Mohr, 2001.
 44. Mamvura, 2008.
 45. Davies, 2010.
 46. Superior Value Proposition.

۴۷. درگی، ۱۳۸۴.

48. Wilding, 1998.
 49. Buffer Inventories.
 50. Feichtinger, 1994.

۵۱. عباسی اسفنجانی، ۱۳۸۵.

اعتباریان، اکبر، «تغییر سازمانی از دیدگاه نظریه سازمانی»،
 Electronic Access in: www.Modiryar.com. ۱۳۸۸.
 الوانی، مهدی، «نظریه بی‌نظمی یا نظم‌غایی و مدیریت»،
 تهران: مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۱، ۱۳۷۴.
 الوانی، مهدی، بازتاب جلوه‌های نظریه بی‌نظمی در مدیریت، تهران:
 دانشگاه علامه طباطبائی، مجله مطالعات مدیریت، شماره ۲۲-
 ۲۱، صص ۵۳-۳۸، ۱۳۷۸.
 درگی، پرویز، «طراحی آمیزه بازاریابی». تهران: سازمان مدیریت
 صنعتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۱، مهرماه، ۱۳۸۴.

ترفیع	
پیشبرد فروش	اگر با تاکتیک قیمت استفاده شود می‌تواند موثر و ناپایدار ساز باشد. جزیی اما ترفیعات/ تغییرات غیرمعمول به تاثیرات بزرگ منجر می‌شود. پیشبرد فروش از تبلیغات در بازارهای آشفته موثرتر است.
روش شفاهی	خیلی مهم است- ترفیعات فروش دارای تاثیرگذاری زیادی است. اطلاعات مربوط به جنبه‌های شگفت انگیز محصول جدید را منتشر می‌کند. از کانال‌های چندگانه مانند اینترنت و گروه‌های مباحثه استفاده می‌کند.
استفاده از ترفیعات	استفاده تهاجمی شناسایی روندها و کسب مزیت از محیط آشفته را امکان‌پذیر می‌سازد.
سرعت تغییر	اقدامات برای اینکه غیرمعمول و شگفت انگیز باشد باید کوتاه مدت بوده و به‌طور مستمر تغییر یابد
اهمیت	برای اداره کردن از طریق اثر تلنگری مهم است، اما برای تغییرات بزرگ اثر کمتری دارد.

پی‌نوشت

۱. کاتلر، ۱۳۸۴.

2. Burnes, 2005.
 3. Yadav N, Swami S & Pal P., 2006.
 4. Aktouf O, Chenoufi M & Holford WD, 2005.
 5. Siggelkow N & Rivkin JW., 2005.
 6. Von, 2010.
 7. Mason, R.B. and Staude, G.E, 2009.
 8. Wollin D & Perry C, 2004.
 9. Deconstruction.
 10. Reconstruction.
 11. Triangulation.

۱۲. اعتباریان، ۱۳۸۸.

۱۳. الوانی، ۱۳۷۴.

۱۴. مهری، ۱۳۸۱.

15. Butterfly Effect.
 16. Self-Similarity.
 17. Strange Attractors.
 18. Emergence.
 19. Conner, 1998.
 20. Wollin, 2004.
 21. Sensitive Dependence on Initial Conditions.
 22. Nilson, 1995.
 23. Flywheel Affect.
 24. Tipping Point.

- (2). pp. 173-190, 2009.
- Mavondo FT., "Environment and Strategy as Antecedents for Marketing Effectiveness and Organizational Performance", *Journal of Strategic Marketing*, 7:237-250, 1999.
- Mohr J., *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, Upper Saddle River: Prentice Hall. 2001.
- Nilson TH. *Chaos Marketing: How to win in a turbulent world*. London: McGraw-Hill, 1995.
- Richardson B. "Synthesis Marketing: a Shift of the Marketing Paradigm" [online]. *Professional Marketing*, September, 1996. [Online] Available from: <http://www.scenario-planning.com/archive/art1.htm>
- Robbins SP. *Organization Theory: Structure, Design and Theory*. 3rd Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- Siggelkow N & Rivkin JW. "Designing Organizations for Turbulence and Complexity", *Organization Science*, 16(2):101-122, 2005.
- Susan S. S. Wong. Organization for Internal and External Knowledge Creation and Innovation: Looking Within or Searching Beyond? Copenhagen Business School, Denmark. October 30-31, 2008.
- Von, vorgelegt. Determinants and Outcomes of Marketing Capabilities in New Technology Based Firms in Berlin, Germany: An Empirical Study. Berlin 2010.
- Wilding R.. The Supply Chain Complexity Triangle: Uncertainty Generation in the Supply Chain. 1998
- Wollin D & Perry C., "Marketing Management in a Complex Adaptive System: An Initial Framework", *European Journal of Marketing*, 38(5/6):556-572, 2004.
- Yadav N, Swami S & Pal P., "High Technology Marketing: Conceptualization and Case Study", *VIKALPA*, 31(2):57-74, 2006.
- عباسی اسفنجانی، حسین و قاضی زاده، مصطفی، «بازاریابی الکترونیکی تکنیک‌ها و روش‌ها»، ماهنامه تخصصی بازاریابی، شماره ۵۱ اسفند و فروردین ماه، ۱۳۸۵.
- کاتلر، فیلیپ، مدیریت بازاریابی، ویرایش نهم، ترجمه بهمن فروزنده، چاپ دوم، تهران: نشر آتروپات، ۱۳۸۴.
- مهری، علی، «کاربرد نظریه بی‌نظمی در سازمان‌ها»، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، تدبیر شماره ۱۲۹، دی ماه، ۱۳۸۱.
- Aktouf O, Chenoufi M & Holford WD., "The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework". *Problems and Perspectives in Management*, 4:181-200, 2005.
- Black J & Farias G., *Dynamic Strategies: Emergent Journeys, Emergence*, 2(1):101-113, 2000.
- Burnes B., "Complexity theories and organizational change", *International Journal of Management Reviews*, 7(2):73-90, 2005.
- Chae M & Hill JS., "High Versus Low Formality Marketing Planning in Global Industries: determinants and consequences", *Journal of Strategic Marketing*, 5:3-22, 1997.
- Conner DR., "Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization", *New York: John Wiley*, 1998.
- Davies, Glenn, «The Second 'P' In the Marketing Mix, Worldwide News for Wilhelmsen Maritime Services Employees», number 5 – may 2010
- Feichtinger G, Hommes CH & Milik A. 1994. Complex dynamics in a threshold advertising model. *OR Spektrum*, 16:101-111.
- International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28(8):599-616.
- Lynch JE., "Marketing and Business Process Re-Engineering", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1):45 – 53, 1995.
- Mamvura, Douglas. Maintaining Brands In a Turbulent Environment. Accessed in <http://theindependent.dev.co.zw/business/20191-maintaining-brands-in-a-turbulent-environment.html>, 2008.
- Mason, R.B. and Staude, G.E, "An Exploration of Marketing Tactics for Turbulent Environments". *Industrial Management & Data Systems*, 109