

Marketing mix

Podstawowe zasady marketingu



SAMOKSZTAŁCENIE W BIZNESIE



Hans-Dieter Zollondz

Marketing mix

Podstawowe zasady marketingu

SAMOKSZTAŁCENIE W BIZNESIE



[Kup książkę](#)

Wydano na licencji Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin.

Przy opracowywaniu edycji polskiej wykorzystano tekst, układ graficzny oraz ilustracje z niemieckiego oryginału.

Tytuł oryginału: *Marketing-Mix*

Przekład: Magdalena Szymańska

Redakcja: Maria Białek

Korekta: Izabela Mateńska

Ilustracja na okładce: Tomasz Wilczkiewicz

Skład: Bernard Ptaszyński

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabrania się wykorzystywania niniejszej książki i jej części do innych niż prawnie ujętych celów, bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy. Zgodnie z prawem autorskim, bez uprzedniej zgody wydawcy zabrania się powielania, zapisywania, oraz zamieszczania dzieła lub jego części w sieci komputerowej, a także w wewnętrznej sieci szkół i innych placówek oświatowych.

© Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin 2005

© BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2008

Wydanie I

Druk i oprawa: Wrocławska Drukarnia Naukowa PAN

ISBN: 978-83-61059-33-2

Przedmowa

Marketing rozumiany jako funkcja orientacji na klienta i rynek, która ma na celu uzyskanie pełnego zadowolenia klienta, znajduje się w fazie przejściowej. Główne koncepcje zostały wprowadzone mniej więcej pięćdziesiąt lat temu i jest to wyraźnie odczuwalne. Jednak mimo krytyki ostrości podziałów czy hierarchicznej struktury marketingu koncepcje te nadal się stosuje – w praktyce i w teorii.

Marketing transakcyjny nie został jeszcze dostatecznie sprawdzony w praktyce. Nie doszło też jeszcze do zmian paradygmatu, choć nauka już doskonale rozumie nowe pojęcia wprowadzane przez marketing P i C. Wielu użytkowników i ekspertów coraz bardziej skłania się w kierunku marketingu zindywidualizowanego, który w centrum uwagi stawia stosunki z klientem (tak jak Kotler w swoim „Marketingu przyszłości”).

Próbując odpowiedzieć sobie na pytania, czym jest marketing i o co w nim chodzi, przywołajmy słowa Petera Druckera, ojca współczesnych metod zarządzania, który stwierdził, że jest tylko jedna definicja organizacji funkcjonującej w gospodarce rynkowej: stworzenie klienta.

Doradzam przeczytanie tej książki z uwagą, rozdział po rozdziale. W pierwszym rozdziale wprowadzam model praktycznego działania, który stanowi podstawę do poznania i zrozumienia rozdziału drugiego, szczegółowo prezentującego instrumenty marketingu.

Tematy marketingu próbowałem przedstawić w formie check-listy, w sposób zrozumiały dla czytelnika.

Życzę ciekawej lektury,

Hans-Dieter Zollondz

Monachium, lipiec 2005

Spis treści

Wstęp	7
1. Od klasycznego marketingu mix do CRM	9
1.1 Zmiana paradygmatu w instrumentalnym pojmowaniu marketingu	9
1.2 Klasyczny marketing mix	13
1.3 Droga do pełnego zrozumienia marketingu	22
Podsumowanie	28
2. Instrumenty klasycznego marketingu mix	29
2.1 Łączenie instrumentów marketingowych	29
 blizszej perspektywy: Instrumenty klasycznego marketingu mix	30
2.2 Strategia produktu	33
 blizszej perspektywy: Wybrane pytania przewodnie do tworzenia marketingu mix.	34
 blizszej perspektywy: Od produktu do marki	46

2.3 Strategia cen	54
Z bliższej perspektywy: Ceny: cele i strategie	60
2.4 Strategia komunikacji	68
Z bliższej perspektywy: Kombinowany model komunikacji	74
Z bliższej perspektywy: Kiedy możemy mówić o komunikacji?	82
2.5 Strategia dystrybucji	93
Z bliższej perspektywy: Znaczenie rozmieszczenia produktów	94
Podsumowanie	104
 3. Nowe 3P	 105
3.1 Uzasadnienie dla nowych 3P	105
3.2 Strategia personalna – nastawienie na współpracowników	108
3.3 Strategia kształtowania procesów – zarządzanie procesami	110
3.4 Strategia kształtowania otoczenia – service design	111
3.5 Wprowadzenie nowych 3P	112
Podsumowanie	115
 Bibliografia	 115
O Autorze	120

1. Od klasycznego marketingu mix do CRM

*Jeśli masz tylko młotek,
każdy problem widzisz jako gwoździć.*
Abraham Maslov

1.1 Zmiana paradygmatu w instrumentalnym pojmowaniu marketingu

Czy nie powinniśmy ustawicznie rewidować utartych pojęć, które towarzyszą naszym doświadczeniom?

Gaston Bachelard

O Kolumbie mówi się, że w przeciwieństwie do żeglarzy z jego czasów, widział powierzchnię morza nie tylko jako płaszczyznę. Gdy przypatrywał się horyzontowi, zauważył, że płynące żaglowce znikają stopniowo: najpierw zanika kadłub, potem żagiel, na końcu – czubek masztu. Ta obserwacja sprawiła, że zaczął postrzegać ziemię inaczej (albo też: kierować się innym paradygmatem) – wykreował nowy wzór myślenia (ziemia jako kula), dzięki czemu wynioskował, że pływał po drugiej stronie kuli ziemskiej.

Paradygmat

- przyjęty wzorzec myślenia, widzenia rzeczywistości.
- Służy zrozumieniu kontekstów i zależności między faktami, dostarcza modelowych rozwiązań.

Kolumb wierzył w prostą koncepcję, której stopnia złożoności nawet się nie domyślał. A prostota, co pokazuje współczesna nauka, nie jest rezultatem zredukowania złożoności, tylko sposobem na rozpoznanie wielostronności – wystarczy spojrzeć na przykład Kolumba. Późniejsze doświadczenia ludzkości pokazują, że choć teza Kolumba o okrągłości ziemi była słuszna, to jego przekonanie, że wyładował w Indiach – fałszywe (jak wiadomo, dopłynął do wybrzeży Ameryki). Z tego wynika, że w pozornej prostocie faktu może tkwić wiele złożonych i wielowarstwowych implikacji.

Szukając prostoty, [upraszczamy](#). A za uproszczeniem kryje się [idea fundamentalnej złożoności](#). To może być trudne do zaakceptowania dla tych, którzy szukają szybkich recept powodzenia, i zupełnie nieakceptowalne dla umysłów praktycznych, które nie wierzą, że za kurtyną rzeczywistości kryją się złożone zjawiska (inaczej dzieje się oczywiście w przypadku umysłów praktycznych analitycznych, gotowych do refleksji i znajdujących czas na gruntowne przemyślenie swoich działań).

Spostrzeżenie to dotyczy także marketingu. Nie może on wciąż bazować na wizjach spektakularnych operacji i działań znanych z lat 60. E. Jerome McCarthy trafił w sedno gdy zredukował różnorodność instrumentów (narzędzi) marketingowych do czterech podstawowych kategorii (tzw. 4P):

- ◆ product – produkt,
- ◆ price – cena,
- ◆ place – dystrybucja,
- ◆ promotion – komunikacja.

Orientacja marketingowa jest procesem polegającym na realizowaniu celów i strategii marketingowych posługujących się instrumentami marketingowymi.

Instrument marketingowy

- środek lub zbiór środków służący osiągnięciu założonych celów marketingowych na docelowym rynku. Kombinacja skoordynowanych instrumentów marketingowych z czterech kategorii (produkt, cena, dystrybucja, promocja), które pełnią funkcję
- zmiennych decyzyjnych, tworzy marketing mix. Ich zastosowanie uzależnione jest od typu przedsiębiorstwa, rodzaju produktów, czasu oraz grupy docelowej.

Właściwe (przynoszące korzyści) podporządkowanie subinstrumentów głównym instrumentom marketingowym to podstawowy problem, z którym musi się zmierzyć firma.

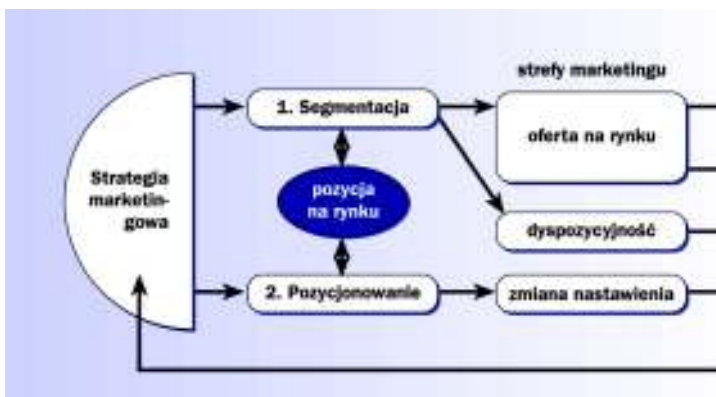
Marketing mix to kombinacja skoordynowanych instrumentów marketingowych, stosowanych na rynku docelowym do realizacji celów marketingowych przyjętych przez przedsiębiorstwo.

A ponieważ jest to system komplementarny – stosując jedno narzędzie, musimy pamiętać o pozostałych, które zostały celowo dobrane w taki, a nie inny sposób – najważniejszym zadaniem jest odpowiednie usystematyzowanie wszystkich środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo w danym momencie.

Marketing mix 4P

- to najbardziej popularna koncepcja marketingu
- mix i sposób postępowania przedsiębiorstwa na rynku, umożliwiający uzyskiwanie maksymalnych efektów w procesie zaspokajania i kształtowania aspiracji klientów. Opiera się on na współzależnych elementach oddziałujących na rynek jako system zintegrowany.

Przez dłuższy okres czasu charakterystyczną cechą podstawowych procedur i pojęć marketingowych było ich oddzielne funkcjonowanie. Tendencja ta została jednak zmodyfikowana – zauważono, że instrumenty 4P stosowane pojedynczo nie wystarczają, by kompleksowo objąć rynkową rzeczywistość. Coraz częściej sięgano po inne koncepcje. Pod wpływem postępu oraz przemian zachodzących na świecie i rynku wykształciła się idea dążenia do korekty wiodących pojęć stosowanych w marketingu mix. Dotyczy to szczególnie praktyk marketingowych i opisywania ich stosownymi terminami. Nie ma jeszcze wiążącej oferty otwartego, nowego instrumentarium marketingowego, są już natomiast pojedyncze cegiełki poszerzające kategorie wewnątrz marketingu. Często zresztą, by sprostać wymaganiom współczesnej kompleksowości, stosuje się zapożyczenia z innych dyscyplin.



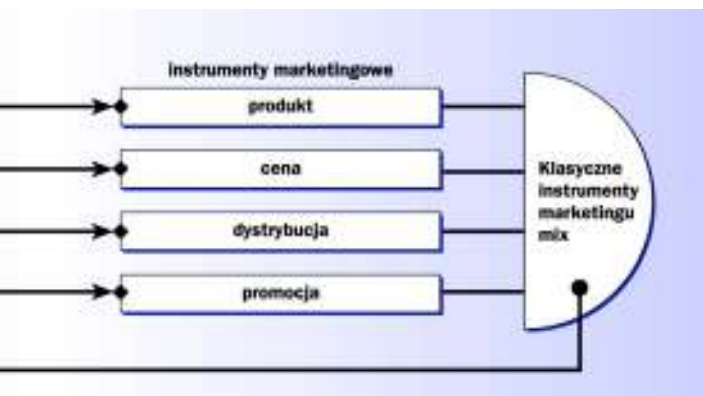
Instrumenty klasycznego marketingu mix

Obecnie marketing musi skoncentrować się na obszarach, które zostały już zajęte przez inne dyscypliny – tak by przejąć i skutecznie zaadaptować nowo powstałe pojęcia i koncepcje.

1.2 Klasyczny marketing mix

Strategia marketingowa przedsiębiorstwa zawiera się w trzech strefach, które tworzą:

- ◆ oferta na rynku (produkt i cena),
- ◆ dyspozycyjność (dystrybucja) – trzymanie oferty do dyspozycji rynkowej: przygotowanie i asygnowanie,
- ◆ zmiana nastawienia (zintegrowana komunikacja) – oddziaływanie na grupę docelową poprzez zapoznavanie jej z właściwościami i zaletami produktu, przekazywanie informacji na temat produktu oraz firmy, tworzenie pozytywnego wizerunku.



W obrębie strategii marketingowej, która stanowi element ogólnej strategii działania przedsiębiorstwa na rynku, należy wyznaczyć instrumenty marketingu mix oraz określić oczekiwaną pozycję przedsiębiorstwa na rynku, przy czym segmentacja i pozycjonowanie muszą dążyć do **maksymalnej identyfikacji grupy docelowej z oferowanym produktem**.

Strategia marketingowa

- wybór celów i decyzji dotyczących środków kształtujących działania marketingowe, normatywy strategiczne oraz obszar marketingu operacyjnego,
- w zależności od sytuacji rynkowej – warunków w otoczeniu przedsiębiorstwa i konkurencji.

Taki wzorcowy model ginie w praktycznym działaniu marketingowym, przy czym marketingowo-strategiczne przemyślenia dryfują gdzieś w obrębie modelu i mają wpływ na podejmowanie decyzji w sposób podporządkowany marketingowi mix. Szczególne znaczenie w tym wzorcu mają zaś:

- ◆ **segmentacja rynku**, w następstwie której otrzymuje się całkowite pokrycie rynku poprzez selekcję odbiorców,
- ◆ **pozycjonowanie oferty na rynku**, które oznacza plasowanie w świadomości odbiorców danej cechy produktu lub kombinacji cech w celu efektywnego konkutowania na wybranym rynku.

Segmentacja i pozycjonowanie pozwalają skonkretyzować kompozycję marketingową i zmaksymalizować identyfikację między oferowanym produktem a grupą docelową. Mają decydujący wpływ na pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Ich zastosowanie **na zasadzie sprzężenia zwrotnego** działa na strategię marketingową i może powodować jej

modyfikację, co z kolei może wpłynąć na segmentację i pozycjonowanie itd.

Segmentacja rynku i wybór rynku docelowego

Jeżeli przedsiębiorstwo nie ma dużego udziału na rynku danego produktu, nie dysponuje dużymi zasobami i możliwościami lub nie wytwarza produktu standardowego (typu: sól), to nie powinno prowadzić marketingu niezróżnicowanego. Bo chociaż jest to koncepcja mało kosztowna, przeważnie jest nieskuteczna. Teraz nikt nie chce być przeciętny, rynek konsumentów przestał być masowy, nie satysfakcjonuje go ujednolicony produkt (przypomnijmy sobie lata 20. i słynnego czarnego forda T!) – stał się rynkiem jednostek. Przedsiębiorstwa muszą stosować **marketing zróżnicowany (selektywny)**, oparty na rynkach docelowych i ich segmentacji.

Segmentacja rynku

- podział, w celu utworzenia grup docelowych, heterogenicznych wspólnot rynkowych na homogeniczne segmenty nabywcze.

Podczas segmentacji należy zwracać uwagę na **wielkość i zasięg osiągalnych dla przedsiębiorstwa grup docelowych**. Podział na segmenty rynkowe, które przypuszczalnie jednakowo reagują na ofertę handlową, zakłada jednocześnie ich **wewnętrzną homogeniczność** i **zewnętrzną heterogeniczność** (segmenty muszą się wyraźnie od siebie różnić!). Kryteria umożliwiające identyfikację segmentów rynku pochodzą z badań konsumenckich.

Segmentacja ma **stronę zysków i stronę kosztów**. Dzięki uwzględnianiu różnic w potrzebach nabywców przedsiębiorstwo może **zdobyć lojalność zadowolonych klientów**.

Koncentrując się na określonych segmentach nabywców i zwracając się bezpośrednio do danej grupy (priorytetów i preferencji klientów), może wywołać pozytywną reakcję na ofertę i w efekcie zaoszczędzić na inwestycjach marketingowych.

Segmentacja rynkowa nie jest zorientowana produktowo, lecz na nabywcę i jego zachowanie jako konsumenta. O ile klient (grupa klientów) już istnieje, o tyle należy zdecydować o przyporządkowaniu go do właściwego segmentu. Indywidualizacja i przyporządkowanie do właściwego segmentu nie jest procesem łatwym.

Zarządzanie oparte na budowaniu relacji z klientem (Customer Relationship Management, CRM) to część filozofii biznesu, w której stały kontakt i zadowolenie klienta stanowi wartość kluczową. Zestaw specjalnych narzędzi i procedur pozwala stworzyć **małe, dobrze wyselekcjonowane grupy docelowe** i opracować strategię dopasowaną do indywidualnych potrzeb klienta. **Marketing docelowy** (target marketing) sugeruje to samo: działania ukierunkowane na grupę obecnych lub potencjalnych klientów. W rezultacie takie postępowanie prowadzi do szczególnie chętnie praktykowanego w e-biznesie **marketingu one-to-one**¹. Należy jednak pamiętać, że drobne, zindywidualizowane segmentacje odnoszą sukces (prowadzą do decyzji zakupu) tylko wtedy, gdy w powstałym segmencie zawarty jest właściwy stopień homogeniczności.

Kryteria segmentacji można sklasyfikować, wyszczególniając **cechy nabywców ogólne**, (uzależnione od produktu) i **specyficzne dla produktu**.

¹ Jest to marketing relacji z indywidualnymi klientami, polegający na nawiązywaniu i podtrzymywaniu bliskich relacji z nabywcami, rozpoznawaniu ich potrzeb i dostosowaniu oferty bezpośrednio do nich – przyp. red.

Kryteria segmentacji	Kryteria opisujące cechy nabywców	
	ogólne	specyficzne
opisujące (deskryptywne)	• geograficzne (miasto, wieś, region, województwo, dzielnica) • demograficzne (wiek, płeć, pochodzenie, stan cywilny, wielkość rodziny) • socjalno-ekonomiczne (dochód, zawód, wykształcenie)	• częstotliwość stosowania • ilość zakupów • wierność markom i dostawcom • skłonność do innowacji • obojętności użytkownika
behawiorystyczne	• cechy indywidualne (skłonność do ryzyka, wartości akceptowane, sposób podejmowania decyzji) • styl życia (aktywność, zainteresowania, poglądy)	• motyw zakupu/ocena zakupu • nastawienie • korzyści • zmiany związane z zakupem • preferencje • elastyczność

Kryteria segmentacji rynku

Niezależnie od tego, czy są to kryteria ogólne, czy specyficzne, w przypadku kryteriów deskryptywnych produkowane są dane twarde (bezpośrednio dostępne, mierzalne, często można je pobrać z bazy danych klientów), a w przypadku kryteriów behawiorystycznych – miękkie (dostępne pośrednio i w związku z tym przeważnie niemierzalne). Aby wyznaczyć granice segmentacji i wypracować zyskowe strategie, potrzeba obu rodzajów danych.

Jeśli segmentacja opiera się tylko na danych twardych zapisanych w hurtowni danych, to należy się liczyć z deficytem w odniesieniu do siły wyrazu i analizy.

Ponieważ każde rynkowo zorientowane przedsiębiorstwo nastawione jest na realizację swoich zadań w zakresie aktualnego, uzależnionego od odbiorców docelowych obszaru działalności – formułuje obietnice korzyści, jakie odniesie odbiorca oferty. **Nie należy przy tym ograniczać się do sporządzenia profilu klientów**, lecz przede wszystkim **poznać ich doświadczenia**, te dotyczących produktu i te dotyczące interakcji z przedsiębiorstwem i multiplikatorami (jest to szczególnie widoczne w marketingu relacji).

Pozycjonowanie oferty na rynku

„Akceptacja produktu dzięki marce może być ważniejsza od samego produktu”.

David Aaker

Po segmentacji rynku i wyborze rynku docelowego przedsiębiorstwo powinno zająć się kolejną analityczno-decyzyjną czynnością, jaką jest pozycjonowanie. Pozycjonowanie oferty (marki lub produktu) oznacza zakomunikowanie nabywcom segmentu docelowego przewagi danej oferty nad konkurencyjnymi, pozwala na umocnienie relacji segmentu z ofertą. Zajęcie części rynku czy zignorowanie go na korzyść zainteresowanego ofertą segmentu to decyzja otwarta – wymaga zaangażowania i dyscypliny, gdyż nie jest łatwo odwrócić się plecami do potencjalnych klientów. Ważne jest, by stworzyć wyraźny obraz sytuacji, dostosować się do grup docelowych odbiorców – wyznaczając mapę preferencji² – jasno określić cel (lokowanie oferty w sąsiedztwie ofert

² czyli istotnych dla nabywców kryteriów wyboru, które pozwolą na umocnienie wizerunku oferty firmy – przyp. red.

konkurentów albo na obszarach wolnych od konkurencji) i konsekwentnie do niego dążyć.

Pozycjonowanie

- inaczej plasowanie produktu/marki; wybór sposobu konkutowania przedsiębiorstwa na rynku oparty na aktywnym planowaniu oraz podejmowaniu decyzji strategicznych (według zasad marketingu mix i segmentacji rynkowej) dotyczących umiejscowienia produktu/marki w świadomości odbiorców na podstawie obserwacji produktów/marek innych firm, rynku i działających na nim firm.

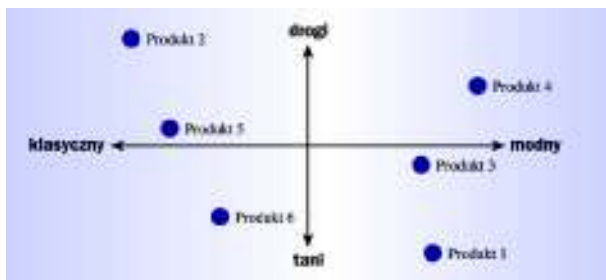
Przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć sobie na pytania: co jest naszym celem? gdzie i z kim chcemy w przyszłości konkurować? gdzie kryją się istotne szanse (luki) rynkowe? **w jaki sposób możemy zakotwiczyć w głowach odbiorców należących do wybranej grupy docelowej to, czego chcemy?**

Pozycjonowanie produktu/marki (plasowanie w świadomości odbiorców, np. poprzez właściwości, cenę, jakość czy orientację na użytkownika), a później repozycjonowanie³ zależą od postrzegania klientów (przedsiębiorstwo musi być zorientowane na rynek i zachodzące na nim zmiany oraz na zachowania i reakcje klienta, jego motywacje!). To **kluczowa koncepcja marketingu, z którą związane są pewne konsekwencje.**

Krok pierwszy w **procesie pozycjonowania produktu** to wyobrażenie o wyborze danego produktu, który znajduje się w otoczeniu innych produktów. Aby pozycjonować produkty w obrębie jednego zbioru cech, należy wyodrębnić taki

³ Jest to zmiana plasowania w świadomości odbiorców w celu zapewnienia lepszej pozycji konkurencyjnej, np. poprzez zmianę ceny, cech produktu lub opakowania, reklamy – przyp. red.

obszar według głównych kryteriów dwuwymiarowej **mapy preferencji**, np.: drogi – tani i klasyczny – modny, a następnie na podstawie badań empirycznych i analiz wtórnych odpowiednio je umiejscowić.



Mapa preferencji – pozycjonowanie produktów w przestrzeni dwuwymiarowej

Naturalnie symulację taką można przeprowadzić również w przestrzeni wielowymiarowej. Możliwa jest np. taka sytuacja, w której produkt będzie dla klienta modny i atrakcyjny cenowo, ale jakość, możliwość zamiany lub zwrotu produktu z powodu małej liczby filii przemówią na jego niekorzyść.

Kryteria (cechy i właściwości produktu), którymi kieruje się klient w ocenie produktu, to m.in.:

- ◆ cena,
- ◆ jakość,
- ◆ wygląd/właściwości/przeznaczenie,
- ◆ szybkość obsługi,
- ◆ kultura obsługi,
- ◆ liczba filii/oddziałów, zasięg sieci sklepów,
- ◆ możliwość wymiany lub zwrotu produktu.

Krok drugi w procesie pozycjonowania produktu to **decyzja** (w oparciu o mapę preferencji), **jak przedsiębiorstwo będzie pozycjonować produkt**. Są tu trzy możliwości:

- ◆ **strategia status quo**: produkt znajduje się już na rynku i zmiana jego pozycji nie jest wskazana,
- ◆ **strategia wyłączności pozycji** (strategia lidera): przedsiębiorstwo stosuje USP (Unique Selling Proposition – wyróżnik, unikalna cecha produktu), sprawiając, że z punktu widzenia klientów produkt jest zjawiskiem jedynym w swoim rodzaju i nie do pomylenia z innym⁴,
- ◆ **strategia imitacji** (strategia me-too): przedsiębiorstwo dopasowuje swój produkt do produktu konkurencyjnego – wydaje na rynek tańsze „kopie”⁵.

Należy również pamiętać, że podjęta decyzja nie jest niezmieniona – sytuacja konkurencyjna powoduje, że produkty stale podlegają ocenie nabywców, a tym samym wzajemnemu plasowaniu się na rynku, co oznacza, że z biegiem czasu oraz pod wpływem aktywności własnej i obcej **struktura widzenia konkurencji, a tym samym pozycjonowanie, może się zmienić**.

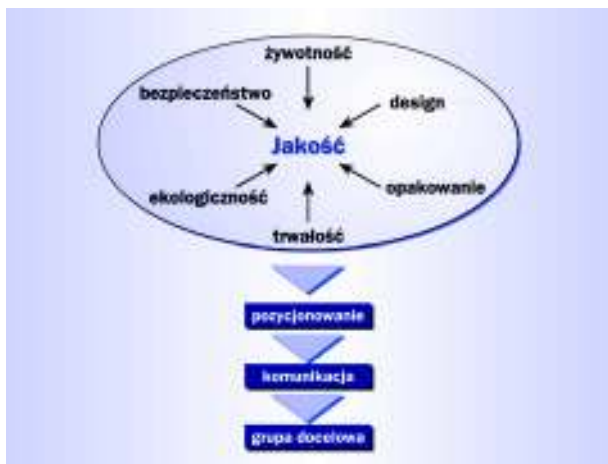
Zastosowanie strategii me-too jest rozsądne, kiedy przedsiębiorstwo ma pewność co do całkowitej stabilizacji jakiegoś produktu na rynku lub gdy własne możliwości przedsiębiorstwa nie są wystarczające. Przykłady z branży komputerowej i elektronicznej pokazują, że niekoniecznie ten, który był pierwszy na rynku ze swoim produktem, musi być później liderem.

Kształtowanie, realizacja oraz utrzymanie strategii USP nie są łatwe. Konkurenci reagują bardzo szybko, a dla klientów procesy współzawodnictwa i rywalizacji rynkowej są obecnie zrozumiałe. Pomimo to firmy wciąż próbują pozycjonować swoje produkty i usługi poprzez jakość i tworzenie

⁴ USP może być niska cena, opakowanie – np. tubka, właściwość – np. niezawodność – przyp. red.

⁵ Warto wspomnieć, że obecnie często firmy porzucają omówione pozycjonowanie rzeczywiste (racjonalne) typu cecha – korzyść – zakup na rzecz fikcyjnego (emocjonalnego), tj. pozycjonowania przez niematerialne cechy produktu, osobowości lub przeznaczenie. – przyp. red.

marki. Forsowanie pozycjonowania przez jakość następuje w tym przypadku w obszarze marketingu mix w oparciu o zintegrowaną komunikację marketingową.



Pozycjonowanie przez jakość

Pozycjonowaniem nie można zajmować się od tak, przy okazji. Trzeba **uwzględnić zapotrzebowanie na zmiany, postępować zgodnie z założonymi celami i przyjąć strategię marketingową**. Uzależnić strategię pozycjonowania od zaplanowanej strategii komunikacji (np. działania reklamowe czy PR, aby były skuteczne, muszą być ściśle powiązane ze strategią pozycjonowania). Często jednak, jak wynika z obserwacji, nie udaje się to, gdyż komunikacja i pozycjonowanie różnych oferentów są wymienne.

Na **błędy pozycjonowania** wpływają:

- ◆ **pozycjonowanie nieprecyzyjne** (mylące) – odbiorca ma mylny obraz produktu/marki, (firma przekazuje sprzeczne informacje, często je zmienia lub podaje ich zbyt wiele),