

## **Błędne praktyki w pozycjonowaniu**

Koncepcja pozycjonowania jest jedną z najbardziej przełomowych w marketingu. Pozycjonowanie rozumiane jako wyróżnianie swojej oferty spośród innych ofert dostępnych na rynku jest skutecznym narzędziem kształtowania przewagi konkurencyjnej. Pomimo względnej prostoty samej koncepcji, jej praktyczne zastosowanie naraża często wielu problemów. Źródłem tych problemów są błędne praktyki w jej zastosowaniu wynikające z niezrozumienia istoty pozycjonowania lub traktowania go jako jeszcze jednego elementu planu marketingowego o takim samym znaczeniu i wadze jak pozostałe.

Błędy w praktyce pozycjonowania można podzielić na pięć kategorii:

- Pozycjonowanie rozumiane jako wewnętrzna sprawa organizacji
- Pozycjonowanie jako czynność powierzchniowa
- Pozycjonowanie jako czynność jednorazowa
- Pozycjonowanie jako działanie bez konsekwencji
- Zbyt częste zmiany pozycjonowania

### **Pozycjonowanie jako wewnętrzna sprawa organizacji**

Pozycjonowanie jest ostatnim etapem w procesie STP (skrót od segmenting, targeting, positioning), czyli segmentacji, wyboru rynku docelowego i pozycjonowania. Proces ten należy do strategicznej części planowania marketingowego i jest przeprowadzany w organizacji na podstawie badań marketingowych. Pierwszy błąd, jaki jest często popełniany przy okazji kształtowania pozycjonowania, to traktowanie go jako wewnętrznej sprawy organizacji, a nie narzędzia pozwalającego tak zaprojektować konstrukcję marki, aby w atrakcyjny dla nabywców sposób wyróżnić ją od marek konkurencyjnych. Praca nad pozycjonowaniem jest niewątpliwie ciekawa i odpowiedzialna. Osoby pracujące nad pozycjonowaniem traktują to często jako wyzwanie i test swoich umiejętności, a więc czują się zobowiązane do opracowania koncepcji kreatywnej i niepowtarzalnej. W zasadzie podejście takie jest słuszne, pociąga jednak za sobą także pewne ryzyko. Ryzyko to wynika z nadmiernej koncentracji na własnym procesie twórczym kosztem weryfikacji efektów pracy z opiniami potencjalnych nabywców. Dochodzi do oderwania wizji organizacji od perspektywy nabywców. Pozycjonowanie staje się zadaniem dla wtajemniczonych ludzi organizacji, którzy mają odpowiednią wiedzę i kompetencje, aby zajmować się tak skomplikowaną i wymagającą materią. Czasami nawet uważa się, że pozycjonowanie jest zbyt skomplikowane, aby mogło

być zrozumiane przez tzw. zwykłych ludzi (mając na myśli nabywców). Istotą tego błędu jest przekonanie, że pozycjonowanie robi się dla organizacji, a nie dla konsumentów.

Ale sytuacja taka ma miejsce nie tylko w wypadku wysokiego zaangażowania osób kształtujących pozycjonowanie marek, ale także w sytuacji odwrotnej. Czasami, pozycjonowanie jest tylko pozycją na liście rzeczy do wykonania w ramach planowania marketingowego. Organizacja ma świadomość, że marka powinna mieć swoje pozycjonowanie, więc traktuje je jak jedno z zadań do wykonania. Pozycjonowanie nie powinno kończyć się w momencie spisania wewnętrznego dokumentu, który definiuje konstrukcję marki, ale powinno podlegać procesowi weryfikacji pod kątem jego istotności dla nabywców, stopnia wyróżnienia od marek konkurentów oraz wszelkich innych kryteriów, które są ważne w wypadku konkretnej marki.

Czynnikiem, który sprzyja postrzeganiu pozycjonowania jako wewnętrznej sprawy organizacji jest przekonanie, że za dopasowanie marki do potrzeb nabywców odpowiadają elementy realizacji planu takie jak: standardy obsługi klienta, reklama, argumentacja sprzedażowa, a nie strategia marki. Rola pozycjonowania, jako elementu strategii marki jest niedoceniana i łatwo ją ograniczyć do idei, która jest opracowana na wewnętrzne potrzeby organizacji. Jeżeli o skuteczności komunikacji i atrakcyjności marki decydują dopiero narzędzia komunikacji z nabywcą, to zdecydowanie większy wysiłek należy skierować na staranne zaprojektowanie właśnie tych narzędzi. W takim wypadku, treść i forma przekazu nie jest związana z pozycjonowaniem, a to oznacza, że może być kształtowana zupełnie dowolnie. Najpewniejszymi konsekwencjami będą brak spójności oraz prezentacja wielu koncepcji jednej marki, które ją osłabią w percepcji nabywców.

### **Pozycjonowanie jako czynność jednorazowa**

Inna kategoria błędnych praktyk w zakresie pozycjonowania wynika z traktowania go jako jednorazowej czynności. Konieczność myślenia o pozycjonowaniu może być wymuszona procesem planowania marketingowego w organizacji. Na przykład opracowanie rocznego planu marketingowego jest okazją, przy której należy spojrzeć szerzej na zarządzaną markę. Wtedy też są zadawane pytania dotyczące jej pozycjonowania. Jeżeli brak jest w organizacji mechanizmów zarządzania strategicznymi aspektami marki, wówczas bardzo łatwo dochodzi do redukcji marki do formy i treści narzędzi marketingowych, które są przedmiotem codziennego zarządzania. Segmentacja czy pozycjonowanie marki nie są rozpatrywane częściej niż przy „specjalnych” okazjach jak planowanie roczne lub specjalne

spotkania strategiczne. Oczywiście pozycjonowanie nie wymaga stałych zmian, jednak powinno podlegać bieżącemu monitorowaniu. Ponieważ pozycjonowanie określa podstawowe przewagi konkurencyjne marki, charakteryzuje się dużą wrażliwością na działania konkurentów, a także na zmiany nastawienia nabywców. Jeżeli organizacja nie sprawdza jak zmieniają się pozycje marek, może nie zauważyć istotnych zmian na rynku, włączając w to brak świadomości zmiany percepcji własnej marki przez konsumentów, czyli de facto zmiany jej pozycjonowania.

Traktowanie pozycjonowania jako jednorazowej czynności wynika z pomniejszenia jego roli. Organizacja arbitralnie wyznacza moment zajmowania się pozycjonowaniem marki, ignorując wszystkie wcześniejsze i późniejsze zmiany na rynku w tym zakresie. Opracowanie nawet najbardziej wyróżniającego pozycjonowania, które jest akceptowane przez nabywców, nie musi wystarczyć jako kapitał na cały rok. W tym czasie konkurenci będą próbowali znaleźć swoją, nie mniej atrakcyjną pozycję na rynku, a może nawet będą próbowali skopiować nasze pozycjonowanie. Należy unikać niepotrzebnych zmian w strategii marki, ale należy wprowadzać zmiany niezbędne. Jeżeli nie monitoruje się zmian pozycjonowania marek na rynku, można wówczas przeoczyć problem na poziomie strategii marki i przypisać go bieżącemu zarządzaniu.

Konsekwencją omawianego błędu w pozycjonowaniu jest faktyczny brak zarządzania marką. Pozycjonowanie określa tzw. tożsamość marki, czyli to, czym jest dana marka i co reprezentuje dla nabywców. Jeżeli kwestia ta jest rozważana tylko raz w roku lub rzadziej, to znaczy, że nie kształtujemy świadomie najważniejszych elementów marki, a jedynie układamy plan działań, które nie muszą być spójne z jej tożsamością i znaczeniem dla nabywców. Oczywiście rzetelne projektowanie komunikacji z nabywcami nawet na poziomie narzędzi implikuje zadanie pytań o pozycjonowanie marki. W niektórych wypadkach to właśnie wtedy, a nie w momencie sformalizowanego procesu kształtowania pozycjonowania, ma miejsce faktyczne pozycjonowanie marki. Tyle, że w takim wypadku brak jest jednego punktu odniesienia, który jednoznacznie pokazuje kierunek, styl i ograniczenia komunikacji z nabywcami. Jest to ciągle zadawanie tych samych pytań na nowo. Niektórzy uważają, że takie podejście ma swoje zalety. Permanentne kwestionowanie wszystkiego ma zapewnić otwartość organizacji na nowe koncepcje. Należy jednak pamiętać, że z punktu widzenia nabywców zbyt gwałtowne zmiany nie są pożądane. Marka nie może reprezentować kilku całkowicie różnych wartości i zaspokajać coraz to innych potrzeb. Jedną z funkcji marki jest pozostawanie obietnicą pewnej stałości dla nabywców. Stałość ta dotyczy jakości produktów, ich dostępności, ale także pewnych aspektów niematerialnych budujących emocjonalną więź

nabywcy z marką. Marka, która nie ma stałego, rozpoznawalnego oblicza traci swoje znaczenie dla nabywców, którzy, nie rozumiejąc jej, odchodzą do marek konkurencyjnych.

### **Pozycjonowanie jako czynność powierzchowna**

Trzeci rodzaj błędnych praktyk związanych z pozycjonowaniem to ogólne niedocenywanie roli tego narzędzia strategicznego i traktowanie go powierzchownie.

Jednym z głównych przejawów takiej postawy jest większa koncentracja na formalnej stronie pozycjonowania polegająca na spisaniu go w formie oficjalnego dokumentu, niż na samej koncepcji wyróżniania marki. Formalizacja pozycjonowania w formie dokumentu jest niewątpliwie ważna, ale powinna być efektem i zakończeniem prac nad koncepcją pozycjonowania, a nie jedyną treścią tego procesu. Pozycjonowanie nie polega na sporządzeniu jeszcze jednego dokumentu. Często organizacje są dumne z posiadania takich dokumentów, które przybierają różną formę i różne nazwy np. positioning statement, strategia marki, USP (od Unique Selling Proposition). Gdy jednak zapytać osoby zarządzające marką o jej pozycjonowanie, muszą odnaleźć ten dokument, żeby je sobie przypomnieć. Faktyczne pozycjonowanie marki żyje na co dzień w umysłach wielu nabywców tej marki i może nie mieć nic wspólnego z treścią dokumentu. Spisanie dokumentu pozycjonowania nie jest końcem procesu wypełniania określonej procedury organizacji, ale początkiem procesu planowania działań będących konsekwencją treści tego dokumentu.

Inne przejawy powierzchownego traktowania pozycjonowania obejmują m.in.:

- zajmowanie się kwestią pozycjonowania tylko dlatego, że jest to wymagane przez wewnętrzne procedury organizacji np. szablon planu marketingowego zawiera sekcję poświęconą pozycji marki na rynku,
- pracę nad pozycjonowaniem z za biurka bez przeprowadzenia niezbędnych badań
- marginalizację pozycjonowania w ramach firmy np. gdy kierownik marki jest jedyną osobą, która interesuje się jej pozycjonowaniem.

Powierzchowność pracy nad pozycjonowaniem powoduje utratę szans na opracowanie koncepcji marki, która posiada silną przewagę konkurencyjną wynikającą z wyróżniających ją cech. Pozycjonowanie, które zostało opracowane, aby zaspokoić procedury firmy, bez odpowiednich badań i którym nikt w firmie się nie interesuje, nie ma szans stać się filarem marki. Bez zrozumienia jak potężnym narzędziem jest pozycjonowanie, lekceważy się jego wpływ na powodzenie marki i w konsekwencji traktuje jak formalność. Pozycjonowanie, które nie jest traktowane jak opis konstrukcji marki i wyznacznik kierunku jej rozwoju jest na

ogół „płaskim”, mało znaczącym opisem, który nie określa silnego wyróżnika marki i nie zapewnia jej tym samym jednoznacznej i atrakcyjnej dla nabywców pozycji na rynku.

Widocznym znakiem marginalizacji pozycjonowania w organizacji jest przyznanie odpowiedzialności za nie tylko jednej osobie. W praktyce oznacza to, że za pozycjonowanie marki odpowiada kierownik marki, który prezentuje swoją koncepcję przy określonych okazjach szerszemu gronu, ale kwestia ta nie jest bardziej dyskutowana niż np. budżet, czy szczegółowy plan działań. W takiej sytuacji widać, że organizacja przykłada znacznie większą wagę do narzędzi realizacji planu, niż tych aspektów, które determinują podstawowy dialog marki z nabywcą.

### **Pozycjonowanie jako działanie bez konsekwencji**

Innym rodzajem błędnego podejścia do pozycjonowania jest traktowanie go jak działania bez konsekwencji, czyli takiego, które wykonuje się dla niego samego, a nie po to, aby zbudować fundament dla następujących po nim aktywności. Pozycjonowanie jest w tym wypadku postrzegane jako pewne oderwane od całości planowania działanie, o którym można zapomnieć w momencie zakończenia pracy nad jego koncepcją, najczęściej spisania go w formie dokumentu. Tak kształtowane pozycjonowanie nie ma żadnego wpływu na dalsze działania, które są planowane, a następnie realizowane w oparciu o całkowicie inne kryteria. Widać w takim podejściu brak wiary w to, że pozycjonowanie jest skutecznym narzędziem strategicznym, które odpowiednio zakomunikowane, przełoży się na wyniki sprzedaży marki. Skutkuje to opracowaniem planu marketingowego, którego elementy nie są ze sobą powiązane. Część strategiczna planowania związana z określeniem zakresu konkurencji, segmentacją rynku, wyborem rynku docelowego oraz pozycjonowaniem jest traktowana jako „teoretyczna” część planu, a szczegółowy plan działań w ramach 4P uważa się za „praktyczny” aspekt planowania. Już samo zastosowanie takiego podziału wskazuje na pomniejszenie roli strategii marki i przywiązywanie większej wagi do elementów realizacji planu.

Ciągle bardzo wiele organizacji przywiązuje dużą wagę do poszczególnych działań o charakterze marketingowym, a jednocześnie nie docenia wagi działań strategicznych. Faktem jest, że samo pozycjonowanie na poziomie koncepcji nie jest wystarczające i wymaga zrozumiałego jego zakomunikowania nabywcom. Komunikacja ta następuje w ramach konkretnych działań marketingowych od produktu począwszy, a na strategii cenowej skończywszy. Na etapie konkretnych działań marketingowych dochodzi do komunikacji

marki z nabywcą, a zatem to głównie na podstawie odbioru tych działań przez nabywców kształtuje się ich percepcja marki. Organizacje, które lekceważą rolę strategii marki rozumianej jako przemyślanej jej koncepcji, która będzie komunikowana nabywcom, albo tworzą tę strategię dopiero w momencie planowania działań, albo planowanie działań odbywa się w oparciu o zupełnie inne kryteria np. budżet, oczekiwania kierownictwa itp.

Od pozycjonowania nie da się jednak uciec. Każdy komunikat marketingowy przekazuje pewną treść o tym, czym jest dana marka. Planując poszczególne działania marketingowe organizacja planuje także pewien przekaz o treści marki, nawet jeśli robi to nieświadomie. Paradoksem jest jednak sytuacja, w której najpierw opracowuje się koncepcję pozycjonowania marki, zapisuje się ją w formie dokumentu, a następnie planuje się działania marketingowe w całkowitym oderwaniu od tej koncepcji niejako tworząc tę koncepcję za każdym razem od nowa.

Faktyczny priorytet nadany w wielu organizacjach działaniom operacyjnym wynika często z podziału czasu pracy i kompetencji pracowników. Jeżeli za strategię marki odpowiada tylko jedna osoba, która dodatkowo zajmuje się wszystkimi działaniami operacyjnego zarządzania marką, to zapewne poświęca zdecydowaną większość swojego czasu na działania operacyjne. Gdy brak jest w organizacji mechanizmów wymuszających częstsze myślenie o strategicznych aspektach zarządzania markami, w tym o ich pozycjonowaniu, wówczas bieżące zadania zawsze zdominują pracę nadając faktyczny priorytet działaniom operacyjnym.

Pozycjonowanie, traktowane jako teoretyczne ćwiczenie intelektualne, które nie znajduje swojego odbicia w komunikacji z nabywcami, nie tylko nie spełnia swojej roli czynnika spajającego wszystkie aspekty zarządzania marką, ale powoduje też wzrost ryzyka, że marka nie będzie prezentowana w jednolity sposób, który wyróżnia ją od innych marek. Odseparowanie pozycjonowania marki od działań marketingowych powoduje załamanie całego modelu planowania marketingowego, który zakłada dopasowanie strategii marki do celów, a poszczególnych działań do strategii marki.

### **Zbyt częste zmiany pozycjonowania**

Kolejnym rodzajem błędnych praktyk związanych z pozycjonowaniem są wszelkie świadome i nieświadome działania, które prowadzą do zbyt częstych i/lub niepotrzebnych zmian w faktycznym pozycjonowaniu marek. Zmiany takie są wynikiem zarówno przemyślanej strategii, jak też nieświadomego dokonywania zmian w pozycjonowaniu marek.

Przykładem niewłaściwej zmiany strategii marki jest zmiana jej fundamentalnych elementów co rok przy okazji przygotowywania planu marketingowego. Zmiany strategii marki powinny wynikać ze zmieniającej się sytuacji na rynku oraz zmiany postrzegania marki przez nabywców, a nie być uwarunkowane wewnętrznymi procesami organizacji. Ale nawet wtedy można przesadzić z tempem wprowadzania zmian.

Niektórzy uważają, że rynek zmienia się obecnie tak szybko, że marki powinny dostosować się do tego tempa i zmieniać się równie szybko. Jednak rynek jest tu najczęściej rozumiany jako jego część instytucjonalna i podaż towarów, a nie jako nabywcy o określonych potrzebach. Oczywiście, w sytuacji szybko postępującego spadku sprzedaży spowodowanego dużą zmianą na rynku wynikającą na przykład z wejścia nowej, silnej marki o podobnym do naszego pozycjonowaniu, należy reagować. Ale należy też pamiętać, że nabywcy znają naszą markę taką, jaka jest obecnie i raczej trudno będzie im zaakceptować, że jest jednak czymś innym niż tym, do czego się przyzwyczaili. Nabywcy starają się upraszczać rzeczywistość, w której jest mnóstwo wyborów i decyzji do podjęcia. Dlatego tworzą w swoich umysłach struktury, które pomagają im dokonywać wyborów. Jedną z takich struktur są mapy percepcji marek. Nabywcy porządkują sobie znane im marki w pewnych układach odniesień, które odpowiadają na pytania: „Czym charakteryzuje się dana marka?” oraz „Czym wyróżnia się od innych marek?”. W wypadku pojawienia się nowej marki na rynku lub znaczących zmian w komunikacji znanych marek, układy te ulegają zmianom. Ponieważ jednak nabywcy dążą do jak największej przejrzystości i prostoty tego systemu, cenią sobie jego stabilność. Oczywiście są często otwarci na nowe produkty, czy nowe formy komunikacji marek, ale chcą, żeby same marki pozostawały takie, jakimi je znają. Każda marka powinna posiadać jakiś zrozumiały fundament, który pozwala nabywcom określić, czym ta marka jest i jakie korzyści oferuje. Jeżeli ten fundament ulega zbyt częstym zmianom, wtedy nabywcy nie są w stanie odpowiedzieć na te pytania. Jeżeli marka reprezentuje ciągle coś innego, to w konsekwencji nie reprezentuje niczego oprócz ciągłej zmiany i nieprzewidywalności. Jest to dla nabywców duży problem, ponieważ jedną z funkcji marki jest bycie obietnicą pewnej przewidywalności. Nabywcy chcą widzieć w markach specyficzną ochronę jakości i ciągłości. Nie chcą przy każdym zakupach zastanawiać się, czy kupując produkt danej marki kupują ten sam produkt co ostatnio, czy może tym razem jest to już coś innego.

Oczywiście postulat spójności i stabilności pozycjonowania marki nie ma nic wspólnego z domaganiem się, żeby marki były nudne. Marki powinny być stale uatrakcyjniane i powinny angażować nabywców, zapraszać ich do swojego świata. Jednak w

tym celu powinny być wykorzystywane narzędzia operacyjne marketingu, a pozycjonowanie marki powinno ulegać zmianie jedynie wtedy, gdy jest to wymagane ważnymi względami. Takimi ważnymi względami są:

- wyeksploatowanie obecnej formuły marki
- utrata akceptacji nabywców
- przejęcie pozycji marki przez silniejszego konkurenta
- zmiana istotnych kryteriów oceny marek przez nabywców.

Należy zdawać sobie sprawę, że to nie tylko pozycjonowanie marki powinno wpływać na kształt narzędzi marketingowych 4P, ale także poszczególne działania wpływają na postrzeganie marki przez nabywców, a w konsekwencji kształtują jej pozycjonowanie. Dlatego należy planować działania marketingowe zadając sobie cały czas pytania:

„W jaki sposób wpłynie to na postrzeganie marki?” i „Czy takie działania prowadzą do osiągnięcia pożądanej pozycji na rynku?”.

W praktyce marketingowej występuje ważne zjawisko, które powoduje zbyt częste zmiany pozycjonowania marek. Jest ono związane z koncepcją benchmarkingu, czyli obserwowaniem wiodącej marki na rynku oraz próbą dorównania jej w różnych aspektach. Czasem konsekwencją takiego porównywania się jest nieustanna próba „dogonienia” lidera rynku rozumianego jako coraz większe upodobnienie się do niego. Jest to odwrotny kierunek rozwoju marki niż proponowany przez pozycjonowanie polegające na wyróżnieniu marki. W takim wypadku celem jest zaoferowanie tych samych korzyści, jakie oferuje lider rynku, czyli zmiana tych wszystkich elementów marki, które ją wyróżniają. Skrajne przypadki benchmarkingu mogą doprowadzić do całkowitego upodobnienia dwóch marek. i to w bardzo szybkim czasie, gdyż „doganianie” implikuje najczęściej duże tempo zmian. Problem z punktu widzenia nabywcy polega w tym wypadku na tym, że łatwiej dokonać wyboru między markami, które różnią się między sobą w zauważalny sposób, niż między takimi samymi propozycjami. Nawet w takiej sytuacji nabywcy będą starali się znaleźć jakieś różnice między podobnymi markami najczęściej na poziomie narzędzi 4P np. cenę, atrakcyjniejsze opakowanie, zapach itp.

## **Podsumowanie**

Dobrze przygotowana i konsekwentnie zrealizowana strategia pozycjonowania jest silnym narzędziem tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony, błędne praktyki w pozycjonowaniu marek osłabiają je w walce konkurencyjnej na rynku, ponieważ



nie zapewniają im solidnych podstaw i zmuszają do zdobywania krótkookresowych przewag na poziomie narzędzi marketingowych.

Ponieważ łatwo jest wskazać silne, wyróżniające się marki, to również łatwo zidentyfikować te, które nie mają tak wyrazistych pozycji. Są one najczęściej podobne do innych marek i są promowane przy pomocy podobnych narzędzi, są trudniej zapamiętywane i trudniej przywoływane w sytuacji zakupowej. Niejednokrotnie, nabywcy mają duże problemy z określeniem czym jest i jakie cechy posiada taka marka, a jej wizerunek jest dużo uboższy niż każdej silnej marki z wyraźnym pozycjonowaniem. Marki te albo w ogóle nie są brane pod uwagę przy zakupach, albo stanowią dalekie alternatywy dla wiodących marek tzn. ich miejsca na listach preferencji nabywców są odległe.

Warto pamiętać o tym, że ludzie w organizacji mają wszelkie narzędzia do skutecznego kształtowania pozycjonowania marki. W sytuacji kryzysowej, zamiast zastanawiać się co niedobrego dzieje się z marką, należy zapytać, czy nastawienie do pozycjonowania w organizacji jest odpowiednie, czy zajmują się tym kompetentni ludzie oraz czy wewnętrzne procesy organizacji wspomagają tworzenie silnych, wyróżniających się marek? Dobre zarządzanie marketingowe, efektywny proces i kompetentni ludzie nie są wystarczającymi czynnikami sukcesu w pozycjonowaniu marek, ale z pewnością znacznie zwiększają prawdopodobieństwo takiego sukcesu.

Autor: Jacek Pogorzelski

Dyrektor Zarządzający firmy doradztwa marketingowego Prime Code

jp@primecode.pl