Пётр Грек

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В РИТЕЙЛЕ

Основа устойчивой прибыли

Главная польза книги — понятная стратегия для вашего бизнеса!



НАЙТИ СВОИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ
Понять их потребности и ожидания

ВЫБРАТЬ ПЕРСПЕКТИВНЫЙ СЕГМЕНТ
Сравнить рынок, конкурентов и возможности вашей компании

ПРОВЕСТИ ВЕРНЫЕ РЕШЕНИЯ
Ассортимент, цены, сервис, локация, персонал

ДОБИТЬСЯ ПРИБЫЛИ
Создать формат, который работает годами

Найдите своё место на рынке!

Практическое руководство для предпринимателей и руководителей

Петр Грек

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В РИТЕЙЛЕ – ОСНОВА УСТОЙЧИВОЙ ПРИБЫЛИ

«Автор»
2026

Грек П. В.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В РИТЕЙЛЕ – ОСНОВА УСТОЙЧИВОЙ ПРИБЫЛИ / П. В. Грек — «Автор», 2026

Эта книга поможет вам принимать решения не на интуиции, а на понимании покупателей, конкурентов и экономики бизнеса.Вы разберётесь, как сравнить рыночные сегменты, определить неудовлетворённые потребности клиентов, выбрать позиционирование и воплотить его в работающий формат — от ассортимента и цен до сервиса, расположения магазина и требований к персоналу.На примерах аптек и алкомаркетов вы увидите, как оценить свои возможности, избежать неоправданных вложений и выбрать формат с лучшей отдачей на вложенный капитал.Практическая польза книги — понятная последовательность действий: от изучения рынка до выбора формата, который соответствует возможностям вашей компании, привлекает покупателей и способен приносить устойчивую прибыль годами.Написана простым и понятным языком, без формул и без излишнего усложнения на основе 20 лет опыта автора в бизнесе. Найдите свой сегмент. Создайте формат, который оценят покупатели. Постройте бизнес, способный приносить устойчивую прибыль.

© Грек П. В., 2026
© Автор, 2026

Содержание

От автора: зачем эта книга 6
Как читать книгу 7
Оглавление 8
Введение. Почему позиционирование начинается не с рекламы 11
Четыре правила чтения кейсов 12
Глава 1. Постановка задачи: позиционирование как проектирование бизнеса 13
Позиционирование — не слоган и не вывеска 13
Мини-разбор 14
Практический вопрос для руководителя 15
Вывод главы 16
Что это меняет в работе руководителя 17
Глава 2. Три параметра и одна ловушка: как согласовать обещание и экономику 18
Три вопроса покупателя: цена, ассортимент, сервис 18
Когда порядок факторов меняется 19
Конец ознакомительного фрагмента. 20

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В РИТЕЙЛЕ – ОСНОВА УСТОЙЧИВОЙ ПРИБЫЛИ

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В РИТЕЙЛЕ – ОСНОВА УСТОЙЧИВОЙ ПРИБЫЛИ

Практический метод выбора и проектирования формата розничной сети

От автора: зачем эта книга

У предпринимателя почти всегда есть любимый ответ на вопрос, почему покупатель должен выбрать именно его компанию. «У нас большой ассортимент». «У нас качественный товар». «У нас хорошие цены». «У нас внимательные продавцы». Иногда все четыре утверждения верны. И всё же магазин проигрывает соседу.

Причина проста: преимущества имеют смысл не сами по себе, а в сравнении с альтернативами и в контексте задачи покупателя. Для одного человека большой ассортимент — свобода выбора. Для другого — длинный ряд бутылок, среди которых он не знает, что выбрать. Низкая цена может быть решающим аргументом, а может вызвать тревогу: «Почему так дёшево? Не подделка ли?» Консультант бывает ценным экспертом, но бывает и навязчивым продавцом, которого хочется обойти стороной.

Позиционирование начинается не с дизайна логотипа и не с сочинения слогана. Оно начинается с неприятного, но полезного вопроса: какой именно покупатель должен выбрать нас, в какой ситуации и за какое конкретное преимущество он готов отдать нам деньги?

В этой книге две истории. Первая — аптечная розница, где необходимо было решить, как работать с покупателями с разными доходами и ожиданиями. Вторая — алкогольная розница, где дорогостоящие остатки элитной продукции занимали много капитала, хотя вклад в маржу был значительно меньше. В одном случае ключом стала архитектура нескольких брендов, в другом — поиск свободного места между специализированным магазином и гипермаркетом.

Это не истории о волшебной рекламной фразе. Это истории о последовательности решений: изучить экономику, разделить покупателей на группы, выяснить реальные мотивы, сопоставить важность критериев с удовлетворённостью, посмотреть на конкурентов глазами клиента, выбрать обещание и воплотить его в ассортименте, цене, помещении, коммуникации и поведении персонала.

Важное замечание о датах. Аптечные цифры относятся преимущественно к материалам 2003–2006 годов; таблица остатков алкогольной сети датирована январём 2015 года. Это исторические данные, а не описание рынка 2026 года. Их ценность — в методе анализа и логике управленческих решений. Прежде чем использовать числа для сегодняшнего инвестиционного решения, необходимо обновить исследование и проверить исходные расчёты.

Как читать книгу

Эта книга устроена как маршрут принятия решения. Мы не начинаем с красивого слогана, названия или цвета вывески. Сначала разбираемся в экономике бизнеса, затем выясняем, кто именно покупает, что для этих людей важно, чем они недовольны и как выбирают между конкурентами. Лишь после этого собираем позиционирование в работающий формат магазина.

В книге два практических сюжета. В аптечном кейсе разбираются разные ожидания покупателей и выбор между форматами. В алкогольном кейсе исследуются структура товарных остатков, восприятие конкурентов и возможный формат «экспертно, но доступно». Исторические данные показывают логику решений, но не заменяют актуальное исследование перед запуском.

В каждом кейсе нужно различать четыре слоя: факт исходного материала; интерпретацию, то есть объяснение того, что факт может означать; управленческое решение; гипотезу, которую ещё предстоит проверить. Исследовательский сигнал не следует выдавать за доказанную причинность, а предположение — за подтверждённый результат.

Названия «Бриллиант здоровья», «Аптека у дома», «Винный погреб» и «Бокал» используются как условные рабочие концепции. Они не обозначают реальные исторические сети; исходные цифры и наблюдения рассматриваются отдельно от придуманных названий.

Оглавление

От автора: зачем эта книга
Как читать книгу
Оглавление
Введение. Почему позиционирование начинается не с рекламы
Четыре правила чтения кейсов
Часть I. Логика выбора: от покупателя к формату
Глава 1. Постановка задачи: позиционирование как проектирование бизнеса
Позиционирование — не слоган и не вывеска
Практический вопрос для руководителя
Вывод главы
Что это меняет в работе руководителя
Глава 2. Три параметра и одна ловушка: как согласовать обещание и экономику
Три вопроса покупателя: цена, ассортимент, сервис
Две большие стратегии: дифференциация и лидерство по издержкам
Экономическая ловушка позиционирования
Почему обещание должно выдерживать проверку
Глава 3. Сегментация: как разложить рынок на группы, которые действительно различаются
Сегмент — это не только возраст и доход
Как сравнить несколько сегментов между собой
От сегментов к управляемым решениям
Как не превратить сегментацию в формальность
Глава 4. Матрица «важность × удовлетворённость»: как найти проблемную область
От исследования к решению: лестница доказательств
Как найти разрыв между важностью и удовлетворённостью
Разбор аптечной таблицы: цифры, приоритеты и оговорки
От разрыва к решению
Как превратить результаты исследования в приоритеты
Глава 5. Семь параметров вместо семидесяти: как не утонуть в собственной матрице
От сотен критериев — к управляемой модели
Почему лучше короткий список, который работает
Глава 6. Восемь составляющих формата: как собрать бизнес из параметров
От позиционирования к формату: восемь взаимосвязанных решений
Как превратить преимущества в действия персонала
Восемь составляющих как единая система
Часть II. Портфель форматов и конкурентные преимущества
Проверка согласованности всех частей магазина
Глава 7. Два бренда вместо одного: как построить портфель, который “не поедает” сам себя
Архитектура брендов: не одна вывеска на всех
«Бриллиант здоровья» и «Аптека у дома»: два разных устройства бизнеса
Приверженность и экономика длительного периода
Две условные аптечные концепции
Когда два бренда действительно нужны
Глава 8. Конкурентные преимущества: тест на некопируемость

Конкурентное преимущество: польза, доказательство, защита
Три фильтра, оценка от 0 до 5
Часть III. Проверка метода на практике: аптечная и алкогольная розница
Преимущество нужно подтверждать делом
Глава 9. Одинаковый метод в разных отраслях: почему аптека и алкомаркет устроены по одним законам
Два кейса — одна логика решений
Аптечный кейс: выбрать покупателя, а не начинать с названия
Историческая сегментация аптечного рынка Санкт-Петербурга
Что аптечный кейс учит современного руководителя
Алкогольная розница: первая диагностика денег на полке
Исследовательское задание: какие вопросы нельзя пропустить
Две группы покупателей: частота, вкус, доверие и удобство
Специализированный магазин и гипермаркет: сильные и слабые стороны
Что объединяет кейсы
Что можно переносить из одной отрасли в другую
Глава 10. Сборка формата в алкомаркете: от позиционирования к ассортименту и экономике
От исследовательских сигналов к концепции
Ситуация покупки и критерии выбора места
Проверка новых концепций: интерьер, консультант, устройства и лояльность
Поиск свободного места: «экспертно, но доступно»
Как связать позиционирование алкосети с экономикой ассортимента
Позиционирование «экспертно, но доступно»
Пробный запуск перед инвестициями
Как проверить концепцию до крупных вложений
Глава 11. Портфель в алкомаркете: когда нужны два формата вместо одного
Два формата как ответ на разные покупательские задачи
Окончательный выбор — экономический
Как не перепутать два формата с двумя вывесками
Глава 12. Конкурентные преимущества в алкомаркете: тест на некопируемость
Конкурентная карта: бренды глазами покупателей
Как проверить преимущество в алкогольной рознице
Часть IV. От метода к инвестиционному решению
Как следить за преимуществом после открытия
Глава 13. Универсальный алгоритм из восьми шагов
Восемь шагов выбора позиционирования
Как проверить гипотезу до дорогого запуска
Метрики: чем измерять, что бренд действительно занял своё место
Типичные ошибки и как их распознать
План внедрения на 90 дней
Дополнительный вывод: позиционирование видно в каждом решении
Как сделать метод рабочим, а не формальным
Глава 14. Выбор формата: последнее слово за экономикой
1. От понимания покупателя к инвестиционному решению
2. Сначала спроектировать, потом сравнить
3. Как сравнить отдачу от инвестиций
4. Экономика должна соответствовать позиционированию
5. Когда нужны разные форматы

6. Весь метод в одной последовательности

Глава 15. Не гонитесь за самым большим куском, если не сможете его “проглотить”

Заключение. Формат магазина должен выдержать экономическую проверку

Практическое задание: итоговая оценка формата

Последняя проверка перед вложением денег

Приложения и рабочие материалы

Приложение 1. Чек-Лист Диагностики Позиционирования

Экономика

Сегменты

Клиентская ценность

Формат и бренд

Измерение

Приложение 2. Вопросы Для Интервью С Покупателем

Приложение 3. Шаблон Карты Позиционирования

Финальная памятка руководителю

Введение. Почему позиционирование начинается не с рекламы

Представим двух руководителей. Первый говорит: «Нам надо обновить бренд. Сделаем современный логотип, яркую вывеску и рекламную кампанию». Второй задаёт другие вопросы: «Кого мы хотим привлечь? Почему эти люди должны выбрать нас? Сколько денег они принесут? Что мы умеем делать лучше конкурентов? И что придётся изменить внутри компании, чтобы обещание стало правдой?»

Первый руководитель начинает с внешнего слоя. Второй — с бизнес-модели. Оба могут прийти к новой рекламе, но только второй понимает, какую задачу она должна решить.

Позиционирование часто ошибочно воспринимают как творческую работу: придумать название, слоган, образ и несколько ярких сообщений. На деле это цепочка управленческих решений. Вначале выбирается клиент, затем его потребность, потом конкретное обещание, далее — ресурсы и процессы, необходимые для выполнения этого обещания. Реклама лишь помогает человеку заметить и понять отличие.

Аптечный кейс показывает, что попытка объединить разные ожидания под одной вывеской способна размыть предложение. Покупателю, который ищет минимальную цену, не обязательно нужен широкий ассортимент парафармацевтики, дорогая локация и специалист с максимальной квалификацией. И наоборот: человек, который хочет разобраться в выборе и получить качественную помощь, может не считать самую низкую цену единственным критерием.

Кейс алкогольной розницы показывает другую ловушку. Компания может считать дорогую продукцию своим признаком высокого класса, но структура товарных остатков и вклад в маржу способны рассказать совсем другую историю. Полка может выглядеть престижно, одновременно занимая значительную часть оборотного капитала и не обеспечивая соответствующего экономического результата.

Оба сюжета объединяет один вопрос: какой выбор будет выгоден и компании, и конкретному покупателю — не на словах, а в ежедневной работе магазина?

Дальше мы будем проходить путь не от идеи к оправданию, а от данных к решению. Иногда данные поддержат первоначальную гипотезу. Иногда опровергнут её. В обоих случаях исследование полезно: оно сокращает цену управленческой ошибки.

Четыре правила чтения кейсов

Первое: исторические цифры нельзя автоматически переносить в настоящее. В аптечном примере сегментация относится к Санкт-Петербургу и 2003 году; в алкогольном — остатки приведены на январь 2015 года. Эти данные нужны прежде всего для разбора метода.

Второе: результат исследования не равен доказанной причинности. Если покупатели жалуются на отсутствие консультанта, это ещё не доказывает, что дополнительный штат окупится. Нужно проверить, сколько покупателей воспользуется услугой, как изменятся доля посетителей, совершивших покупку, средний чек, повторные покупки и затраты.

Третье: не каждое преимущество обязательно должно быть уникальным. Часть преимуществ необходима, чтобы вообще попасть в список рассматриваемых вариантов. Другие способны стать отличием, из-за которого покупатель выберет именно вас.

Четвёртое: позиционирование должно быть выполнимым на практике. Если бренд обещает экспертность, но не обучает сотрудников и не проверяет знания, проблема не в рекламе. Если бренд обещает низкие цены, но несёт издержки дорогого формата, проблему не решит ни одна акция.

Часть I Логика выбора: от покупателя к формату

Глава 1. Постановка задачи: позиционирование как проектирование бизнеса

Позиционирование — не слоган и не вывеска

Позиционирование — это место, которое бренд занимает в сознании покупателя относительно альтернатив. Когда человек выбирает аптеку, винный магазин, кофейню или сервис, он редко проводит полноценный аудит всех вариантов. У него уже есть короткий внутренний список: «там дешевле», «там хороший выбор», «там мне помогут», «туда удобно заехать по пути», «этой сети доверяю».

Этот внутренний список можно назвать представлением покупателя о магазинах этой категории. На ней конкуренты располагаются не по юридическим названиям и не по числу магазинов, а по воспринимаемым характеристикам: цена, качество, удобство, доверие, ассортимент, экспертность, скорость обслуживания. Карта не обязана быть одинаковой у всех покупателей. Задача исследования — найти закономерности внутри целевой аудитории.

Есть три разных слоя, которые важно не путать:

Идентичность бренда — каким компания хочет быть и что намерена обещать.

Коммуникация — как компания формулирует и показывает обещание.

Восприятие бренда — что покупатель действительно понял и чему поверил.

Если эти слои расходятся, бренд оказывается в ловушке. Руководство считает себя экспертным, рекламные материалы говорят об экспертизе, а покупатели вспоминают только скидки. Или компания заявляет о доступности, но покупатель видит дорогие цены и дорогое оформление.

Обещание покупателю — короткая формулировка, отвечающая на три вопроса: для кого мы работаем, какую значимую задачу решаем и почему наш способ лучше альтернатив. Например, «магазин для тех, кто хочет подобрать вино с помощью компетентного консультанта без необходимости посещать дорогой бутик» — уже гипотеза позиционирования. Это не доказанный результат алкогольного исследования, а проверяемая формулировка, выведенная из наблюдаемого разрыва между форматами.

Важно понять момент выбора: когда человек решает, куда пойти и за что платить. Аптечному покупателю может требоваться срочно найти нужный препарат; другому — сравнить несколько средств; третьему — приобрести товары для здоровья на месяц. Покупка алкоголя может быть спонтанной, бытовой, праздничной или связанной с желанием попробовать что-то новое. Чем точнее компания описывает точку выбора, тем меньше риск придумать абстрактный бренд, который не помогает принять реальное решение.

Мини-разбор

Фраза «мы заботимся о клиентах» почти ничего не сообщает о позиционировании. Она не отвечает, о каких клиентах идёт речь, в какой ситуации они выбирают магазин и чем забота отличается от предложений конкурентов.

Фраза «мы помогаем покупателю выбрать подходящий товар, а не просто предлагаем полку» уже ближе к делу. Но и её нужно превратить в доказуемые процессы: обученный персонал, правильные вопросы, понятная навигация, доступность ассортимента, приемлемое время обслуживания.

Вопросы для руководителя:

1. Как покупатель описывает вашу компанию одним предложением?
2. В какой ситуации он вспоминает о вас первым?
3. Какие факты, а не слова, подтверждают это восприятие?

Практический вопрос для руководителя

Какое обещание ваш бизнес повторяет чаще всего — и какой внутренний процесс каждый день доказывает покупателю, что это обещание не пустое?

Вывод главы

Позиционирование — это не лозунг, а выбор целевого покупателя и обещания, которое должно быть подтверждено устройством бизнеса. Этот выбор задаёт требования к ассортименту, цене, локации, обслуживанию, продвижению и экономике магазина.

Что это меняет в работе руководителя

Полезно начать с простого вопроса: какое решение о магазине мы пытаемся принять? Иногда нужно понять, почему покупатели уходят к конкуренту. Иногда — решить, стоит ли открывать новый магазин. В другом случае компания хочет изменить действующий формат, но не понимает, что именно мешает росту. От ответа зависит, какие сведения собирать и какие расходы на исследование оправданы.

Если задача сформулирована как «нужно улучшить бренд», работа почти неизбежно начинается с внешних изменений. Если же задача звучит как «мы теряем покупателей, которым важны наличие товара и быстрое обслуживание», появляется направление для проверки: ассортимент, организация работы, поставки, расположение и нагрузка на персонал. Это уже решения, которые можно проверить и связать с результатом.

Поэтому в начале проекта стоит письменно зафиксировать три вещи: что сейчас не устраивает компанию, какое поведение покупателей нужно изменить и по каким признакам мы поймём, что решение сработало. Такая запись не делает проект бюрократическим. Напротив, она помогает не отвлекаться на идеи, которые выглядят эффектно, но не решают исходную задачу.

Глава 2. Три параметра и одна ловушка: как согласовать обещание и экономику

Три вопроса покупателя: цена, ассортимент, сервис

В аптечной презентации используется простая модель из трёх элементов: Ц — цена, А — ассортимент, С — сервис. Её ценность не в том, что других критериев не существует. Она помогает увидеть главное: один и тот же набор факторов образует разные бизнес-модели в зависимости от порядка приоритетов.

В логике исходного материала сочетание Ц–А–С описывает дискаунтер: цена находится на первом месте, ассортимент и сервис организуются с оглядкой на экономию. Сочетание С–А–Ц описывает специализированный формат: сначала помощь и качество опыта, затем широта и глубина предложения, а цена становится частью более широкого ценностного обмена.

Это не означает, что дискаунтеру разрешено плохо обслуживать людей или что специализированный формату можно назначать любую цену. Речь о доминирующем критерии. Дискаунтер обязан обеспечить приемлемый минимум качества и надёжности; специализированный формат должен оставаться экономически осмысленным и не тратить ресурсы на сервис, которым покупатель не пользуется.

Здесь возникает понятие компромисса ценности (компромисс между характеристиками предложения). Компания не может бесконечно увеличивать каждый параметр, не меняя стоимость. Более длинные часы работы требуют дополнительных смен. Более глубокий ассортимент требует места, запасов и управления сроками годности. Более опытные консультанты требуют обучения и, как правило, более высокой оплаты. Ценовая скидка уменьшает доход с продажи, если её не компенсирует рост объёма или снижение других затрат.

Компромисс — не слабость. Это дисциплина выбора. Сильная модель говорит: «Мы сознательно вкладываемся вот в это, потому что для нашего покупателя это важнее. Поэтому от некоторых других возможностей мы отказываемся».

Когда порядок факторов меняется

Представим покупателя, которому нужен привычный препарат по минимальной доступной цене. Для него критична цена, а консультация нужна лишь в отдельных случаях. Другой покупатель не знает, какое средство выбрать, и ценит объяснение специалиста. Ещё один покупает не только лекарство, но и лечебную косметику, средства ухода и товары для профилактики — для него важны ассортимент и возможность получить связную рекомендацию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.