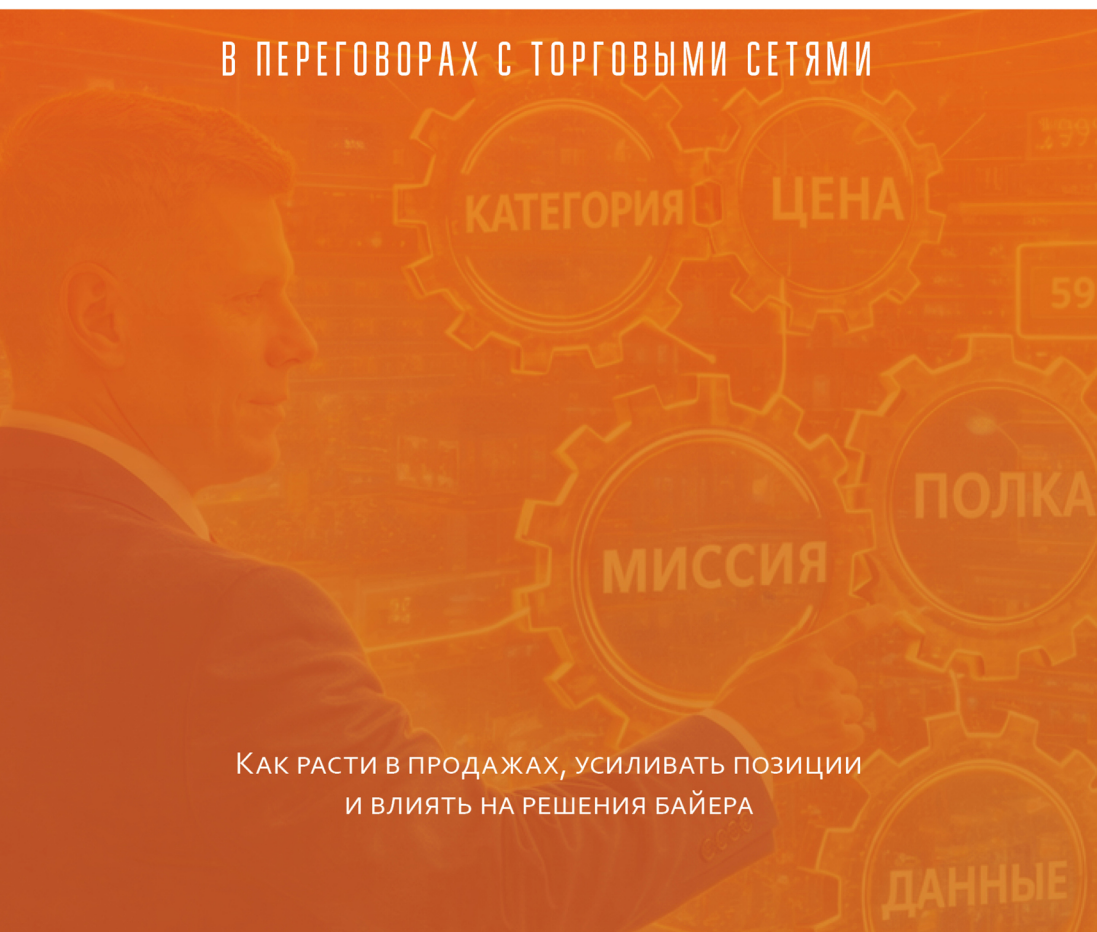


ДМИТРИЙ ЛЕОНОВ

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

В ПЕРЕГОВОРАХ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ



КАК РАСТИ В ПРОДАЖАХ, УСИЛИВАТЬ ПОЗИЦИИ
И ВЛИЯТЬ НА РЕШЕНИЯ БАЙЕРА

ДМИТРИЙ ЛЕОНОВ

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

В ПЕРЕГОВОРАХ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ

КАК РАСТИ В ПРОДАЖАХ, УСИЛИВАТЬ ПОЗИЦИИ
И ВЛИЯТЬ НА РЕШЕНИЯ БАЙЕРА

ЛЕОНОВ
МОСКВА
2026

Об авторе	8
От автора	9
Глава 1. Категория как язык переговоров.....	11
Почему сеть говорит категориями	11
Покупательские миссии.....	12
Что такое категория: определение и структура.....	13
Периметр категории	15
Что такое макрокатегория	16
Когда категории открываются и закрываются.....	19
Покупатели и потребители.....	20
Покупательские корзины.....	22
Чек-лист КАМа	24
Глава 2. Категория изнутри: архетипы, сегменты, решётки.....	25
Почему КАМу нужно разбираться в структуре категории.....	25
Что такое архетип и как с ним работает сеть.....	25
Товарный сегмент: как сеть «нарезает» категорию.....	28
Ценовые сегменты: зачем и как ритейлер их строит.....	30
Сегментационная решётка категории.....	35
Категорийные корзины: передняя и задняя.....	37
Чек-лист КАМа: глубинное понимание роли SKU в корзине.....	38
Инструменты оценки категории: ABC, XYZ, «здоровье категории».....	41
Как принимаются решения по выводу и добавлению SKU.....	44
Чек-лист КАМа	46
Глава 3. Инструменты исследования категории.....	47
Как использовать аналитику в переговорах с сетями	47
Три уровня аналитики: какие бывают данные и где их взять	48

1. Кросс-категорийные отчёты	49
2. Кросс-сетевой анализ категорий.....	52
3. Аналитика по конкретной торговой сети.....	61
Выводы	68
 Глава 4. ДЕРЕВО ПОКУПАТЕЛЬСКИХ РЕШЕНИЙ	71
Что такое дерево принятия решений покупателем	71
Как покупатель движется по дереву решений при покупке	72
От дерева к матрице принятия решений	75
Практическое применение матрицы принятия решений	77
Классификатор сети и его связь с деревом принятия решений	79
Чек-лист КАМа	83
 Глава 5. КАТЕГОРИЙНЫЕ РОЛИ И СТРАТЕГИИ	84
Зачем нужны роли категорий	84
1. Целевые категории.....	85
2. Базовые категории.....	86
3. Удобные категории.....	87
Как сети разрабатывают стратегии и тактики для категорий	89
Чек-лист КАМа	92
 Глава 6. ЦЕНОВЫЕ МОДЕЛИ И ПРАКТИКА ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИЙСКИХ СЕТЯХ.....	93
Роль ценовых стратегий в ритейле	93
Базовые ценовые модели	96
Эволюция ценовых стратегий в России.....	99
Смешанные стратегии в категории.....	102
Метрики ценовой политики	103
Динамическое ценообразование	104
Ассортиментные стратегии и эксклюзивные SKU как способ ухода от ценовых войн.....	107
Чек-лист КАМа	112

Глава 7. КАК ВЛИЯТЬ НА РАЗВИТИЕ КАТЕГОРИИ ЧЕРЕЗ ИНКРЕМЕНТАЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ	113
Что такое инкрементальные продажи и почему это главный аргумент	113
Где брать данные для аргументации инкремента	114
Выбор новинок: что действительно даст рост категории	114
Типы категорий: брендовая, ассортиментная, ценовая	115
Драйверы роста категории	117
Эмоциональные территории: как расширять ЦА и растить категории	120
Чек-лист КАМа	121
 Глава 8. ПРОЦЕССЫ СЕТЕЙ И КРІ БАЙЕРОВ: КАК ВИДИТ КАТЕГОРИЮ РИТЕЙЛЕР	 123
Как устроены процессы в сети: внутренняя и внешняя логика	123
Стратегические процессы	124
Что происходит дальше: каскад по 4Р	125
Как ритейлеры меняли свои стратегии	126
Пересмотр категории	128
Ассортиментный и ценовой комитеты	131
Каскадирование товарных групп по форматам	132
Годовые переговоры как следствие пересмотра категории	134
Многоуровневые потребности сетей	135
КРІ байера	137
Чек-лист КАМа	139
 Глава 9. СОВМЕСТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (JOINT BUSINESS PLANNING)	 141
Что такое JBP и зачем оно нужно	141
Структура JBP: 10 «Пи»	143
Категорийное партнёрство	146
Инструменты совместного планирования	147
Имплантирование	149
Как строится JBP: 5 этапов процесса	150
Чек-лист КАМа	153

Глава 10. Категорийный менеджмент в e-коммерс	155
Введение: форматы, модели и участники	155
1Р и 3Р: принципиальная разница для поставщика	159
Как работает категория онлайн	161
Внешний трафик	163
Внутренний трафик	165
Конверсия	166
Увеличение корзины	168
Повторные покупки	169
Бренд-зоны	170
Эффективность и роль поставщика в 3Р	170
Глава 11. Категорийный менеджмент в прикассовой зоне	175
Почему прикассовая зона особенная	175
Как устроена прикассовая зона	175
Выводы	179
Глава 12. Программы лояльности: как сети управляют покупателями	180
Лояльность как стратегический инструмент ритейлера	180
Типы программ лояльности и их механики	181
Как программы лояльности удовлетворяют потребности покупателей	183
Возможности для поставщика	186
Как использовать лояльность для построения бренда	188
Рекомендации КАМу	191
Глава 13. Как работает таргетированная реклама в ритейле	195
Что такое таргетированная реклама и почему она важна для ритейла	196
Основные участники рынка и их экосистемы	197
Источники и структура данных для таргетинга	201
Инструменты сетей: где и как размещается реклама	204

Типовые сценарии и логика планирования кампаний	208
Методы оценки эффективности кампаний	211
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	214
КАК ПРОДОЛЖИТЬ РАЗВИТИЕ	217
Открытые тренинги по работе с торговыми сетями	217
Корпоративные обучающие программы	219
Разработка коммерческой политики и стратегии продаж	221
Стратегические сессии для собственников и топ-менеджеров	222
Центры оценки компетенций и развитие команд продаж	224
ФИНАЛЬНОЕ СЛОВО	227

ОБ АВТОРЕ

Дмитрий Леонов — один из наиболее известных в России экспертов по продажам в торговые сети и категорийному менеджменту. Более 30 лет работает в сфере продаж, закупок, категорийного управления и развития коммерческих процессов в ритейле и e-commerce.

С 2012 года — заместитель Председателя Правления **Руспрод-союза**, а также профессиональный бизнес-тренер и консультант по работе поставщиков с торговыми сетями.

До начала тренерской деятельности Дмитрий проработал 17 лет в FMCG, пройдя путь от торгового представителя до коммерческого и генерального директора. В разные годы отвечал за развитие продаж, трейд-маркетинг, категорийное управление, управление коммерческими блоками и генеральное руководство в компаниях BOLSHEVIK-DANONE, PEPSICO, PHILIP MORRIS, GALLINA BLANCA, BUNGE, FRITO LAY, ГК «Разгуляй».

С 2012 года Дмитрий проводит практические обучающие программы и тренинги для поставщиков. За это время участниками его двухдневных профессиональных офлайн-тренингов стали более **5500** человек, а общее число участников вебинаров, мастер-классов и открытых обучающих мероприятий — многократно больше.

Автор четырёх книг серии **«ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»**, ставших настольными пособиями для специалистов, работающих с торговыми сетями.

Эта книга — результат нескольких лет переосмысления практики. Пре-
дыдущие книги серии **«ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА»** — в том числе
«Справочник Поставщика», созданный совместно с 42 экспертами
отрасли, — помогли тысячам специалистов научиться работать
с торговыми сетями. Но рынок изменился быстрее, чем литература.
Торговые сети усилили свои позиции, изменили ценовые политики, на-
чали управлять категориями по-новому. Поменялся характер спроса,
логика покупателя, алгоритмы сетей, способы принятия решений.
Многие инструменты, которые работали ещё пять-семь лет назад,
стали неэффективными. И КАМам, и производителям, и собствен-
никам стало всё сложнее говорить с сетями на одном языке.

Именно поэтому я решил сделать новую книгу — практичную, чест-
ную и прикладную. Книгу, в которой нет «воды», но есть инстру-
менты, матрицы, логика сетей и объяснения, почему байеры и ка-
тегорийщики принимают решения именно так, как принимают.

Эта книга родилась после тысяч часов тренингов, сотен кейсов, де-
сятков проектов и огромного количества разговоров с КАМами,
директорами по закупкам и коммерческими командами. Я видел,
как те, кто понимает категорию, выигрывают переговоры, растят
продажи и становятся ключевыми партнёрами для сетей. И я ви-
дел, как те, кто говорит с байером «на разных языках», теряют
время, деньги и позиции.

Эта книга — о том, как научиться этому языку. Как использовать
катеорию как аргумент. Как видеть процессы сети изнутри. Как
вести переговоры на основе данных, а не эмоций. И как стать для
ритейлера не очередным поставщиком, а решением его задач.

Моя миссия проста: дать вам инструменты и язык, на котором с тор-
говыми сетями разговаривают те, кого слушают.

Читайте, применяйте и используйте ваши знания категории как
стратегическое преимущество.

КАК ВЛИЯТЬ НА РАЗВИТИЕ КАТЕГОРИИ ЧЕРЕЗ ИНКРЕМЕНТАЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ

Что такое инкрементальные продажи и почему это главный аргумент

Сеть интересуется не просто «новый товар». Её интересует, даст ли он новый рост.

Инкремент = дополнительная, новая продажа,
которая не замещает текущий объём, а увеличивает его.

✓ Простой тест: если ваш SKU появится на полке — вырастет ли категория в целом?

Не инкремент:

- Завод предлагает новый майонез со скидкой 20% → забирает объём у уже существующих. Байер: «И что с того?»
- Новый вкус шоколада (вишня-лаванда). Категория: кондитерка. Промо взяли те же, кто и так берёт шоколад. Вывод: перераспределение внутри категории, не рост.

Инкремент:

- Завод предлагает соус на основе йогурта — для ЦА, которая не брала майонез. Результат: новая миссия, рост категории, новый покупатель.

- Инкремент: в прикассовую зону вводится мини-шоколад на 50 ккал, с подписью «Можно, даже если на диете» — новая точка входа в категорию.

ГДЕ БРАТЬ ДАННЫЕ ДЛЯ АРГУМЕНТАЦИИ ИНКРЕМЕНТА

Сеть ориентируется на цифры — значит, и КАМ должен говорить языком данных. Вот откуда их брать:

1. **Продажи в других сетях:** «В сети X за 6 месяцев мы дали +11% роста в категории батончиков за счёт новых миссий».
2. **Данные e-com:** «Архетип "овсяное молоко 0,5 л" занимает 9% фильтра в онлайн-каталоге, а в офлайн у вас его нет».
3. **Юнит-экономика в сегменте:** «Средняя маржа сегмента "специи-премиум" выше базовых на 21%, при этом оборот в перерасчёте на SKU — выше».
4. **Фокус-группы и инсайты поведения:** «Мы провели опрос: 32% покупателей не берут энергетики из-за сахара — наш SKU решает эту барьерную зону».

ВЫБОР НОВИНОК: ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ДАСТ РОСТ КАТЕГОРИИ

Байеры получают по 100–200 предложений в месяц. Большинство — не про рост. Что выделяет удачные новинки:

- Открывают новую миссию → «батончик после тренировки», «масло-спрей», «паста без варки».
- Приходят в пустой архетип → «вся категория — стекло, а у нас — саше».
- Обращены к новой ЦА → «обычные батончики — для студентов, мы делаем для офисных женщин 40+».
- Развивают смежные категории → «наши специи — триггер к покупке мяса».

Стратегии работы с матрицей: держать или выводить

Сеть постоянно «чистит» полку. Плохие показатели → ротация.

Но можно удерживать SKU, если:

- Показать сезонность → *«Майонез с чесноком — скачок в мае, спада нет, а тренд по миссии "шашлык" подтверждён».*
- Предложить замену → *«Снимите SKU X, у него дублируемость 92% с Y. Наш закрывает уникальный вкус + выше оборачиваемость».*
- Показать эффект на соседние категории → *«Наш чай увеличивает продажи мёда в зоне выкладки на 14% — можно поставить в зону кросс-категорий».*
- Запустить механику удержания → TPR или «программа повторных покупок».

Типы категорий: брендовая, ассортиментная, ценовая

Ритейлеры классифицируют категории по степени важности бренда в принятии решения. Это напрямую влияет на матрицу, размещение, допуск новинок и переговорную стратегию поставщика.

1. Брендовая категория

- ✓ **Что это:** покупатель приходит в категорию за конкретным брендом. Роль бренда — критическая.
- ✓ **Поведение:** если нет нужного бренда, покупатель может уйти в другую сеть или отложить покупку.
- ✓ **Что делает ритейлер:** высокая селективность, контроль промо.



Примеры

- Кофе (в банке): Нескафе, Monarch — доминирующие позиции.
 - Уход за волосами: Head & Shoulders, Pantene.
 - Кошачий корм: Whiskas, Felix — высокая лояльность владельцев питомцев.
-

✓ Фраза для переговоров: *«Мы понимаем, что категория брен-дозависимая. Наш бренд входит в тройку лидеров по знанию в России и может привести новую аудиторию в вашу сеть».*

2. Ассортиментная категория

Что это: покупатель ориентируется на характеристики товара, не на бренд. Важны формат, вкус, упаковка.

Поведение: лояльность к бренду ниже, высокая чувствительность к ассортименту.

Что делает ритейлер: широкая матрица по архетипам, обновление по атрибутам, фокус на полное покрытие спроса.

Примеры

- Специи: важна номенклатура (карри, тимьян, хмели-сунели).
 - Печенье: формат (печенье к чаю, сэндвичи, овсяное) важнее бренда.
 - Замороженные овощи: клиенты выбирают фасовку, смесь, происхождение.
-

- ✓ Фраза для переговоров: *«Мы закрываем вкусовую нишу, которой сейчас нет в вашем ассортименте. Это даст прирост без каннибализации».*

3. Ценовая категория

Что это: покупатель выбирает по цене, бренд роли не играет.

Поведение: низкая лояльность, частые переходы между марками.

Что делает ритейлер: делит категорию на ценовые сегменты (эконом, мидл, премиум), фокус на минимальной цене. Часто — ставка на СТМ.

Примеры

- Крупы: рис, гречка — цена — ключевое.
 - Вода: в сегменте «без газа 5 л» — марка почти не важна.
 - Соль, сода, спички, сахар — классика ценовой категории.
-

- ✓ Фраза для переговоров: *«Наше предложение закрывает премиум-сегмент категории с расширенным функционалом упаковки, где у вас сейчас представлен только эконом».*

ДРАЙВЕРЫ РОСТА КАТЕГОРИИ

У каждой категории есть свои собственные источники роста. Для кофе это могут быть новые форматы (капсулы), для воды —

упаковка (5 л «для дома» или 0,33 л «на ходу»), для молочной продукции — безлактозные и растительные аналоги. Но при этом есть и общие драйверы, которые влияют на все категории без исключения.

Три общих драйвера для всех категорий

1. Наличие товара на полке (OSA / отсутствие Out of Stock).
2. Полочная цена.
3. Дистрибуция по форматам и географии.

✓ Задача КАМа — всегда использовать эти драйверы. Если они не используются, любые разговоры о развитии категории теряют смысл.

Специфические драйверы по блокам 4Р

Product (товар)

- *Производитель*: новинки, ширина линейки, зонтичный бренд.
- *Сеть*: ассортиментная матрица, механики In&Outs.

Price (цена)

- *Производитель*: позиционирование бренда.
- *Сеть*: управление стратегиями цен (Hi-Lo, EDLP, промо, ценники).

Place (место/выкладка)

- *Производитель*: SRP, удобная упаковка для выкладки.
- *Сеть*: планограммы, кросс-выкладки, доп. места продаж.

Promo (продвижение)

- *Производитель*: медийная реклама, digital, outdoor.
- *Сеть*: каталоги, программы лояльности, таргетированная реклама.

Главная идея — нет универсальных драйверов роста для всех категорий. Для каждой категории они свои: где-то работает новинка, где-то упаковка, где-то цена или промо. Ошибка поставщика — приходить к байеру с аргументами «в общем» вместо того, чтобы показать: *«Мы понимаем драйвер роста именно вашей категории и усиливаем его»*.

Шпаргалка КАМа: тип категории → драйверы роста

Тип категории	Основные драйверы роста
Брендовая	— Сила бренда и медийная поддержка (реклама, digital, TV) — Лояльность покупателей — Частота новинок внутри бренда
Ассортиментная	— Ширина и глубина линейки (вкусы, форматы, упаковки) — Частота новинок (например, йогурты, батончики) — Планограмма и доп. выкладка (импульс — у кассы)
Ценовая	— Ценовое позиционирование (эконом, мидл, премиум) — Ценовая архитектура (Hi-Lo, EDLP, промо, каталоги) — Наличие на складе и стабильность поставок

Зачем это КАМу

- Уметь различать общие драйверы (минимум для всех) и специфические драйверы (уникальные для категории).
- Строить аргументацию так, чтобы байер видел: поставщик понимает, что двигает именно эту категорию.
- Защищать товар в матрице через драйвер: *«Этот SKU закрывает ключевой источник роста категории»*.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ТЕРРИТОРИИ: КАК РАСШИРЯТЬ ЦА И РАСТИТЬ КАТЕГОРИИ

Эмоциональные территории — это уникальные образы, смыслы и ценности, с которыми потребитель связывает бренд или SKU. Даже если товары функционально одинаковые, они могут закрывать разные целевые аудитории и тем самым приносить прирост категории.

Зачем сети работают с эмоциональными территориями

- Чтобы снизить дублирование внутри архетипа.
- Чтобы привлечь новую ЦА, которая раньше не покупала категорию.
- Чтобы увеличить глубину охвата: один архетип = несколько мотивов для разных покупателей.
- Чтобы обосновать наличие нескольких SKU в планеграмме, которые не каннибализируют, а добавляют продажи.

Примеры

Растворимый кофе, стекло 95 г

- Бренд А — «уют дома и тепло» (семейная аудитория).
- Бренд В — «элегантность и городской стиль» (молодые профессионалы).
- Бренд С — «утренний заряд перед спортзалом» (ЗОЖ-аудитория).

Функционально продукты одинаковы, но каждый привлекает нового покупателя. В сумме это даёт сети рост категории.

Вода

- Один бренд про «естественность» (ЦА — семьи с детьми).
 - Другой — про «энергию» (молодёжь, активные покупатели).
 - Третий — про «гламурный образ жизни» (городская ЦА с высоким доходом).
-

Яйца

- Один бренд делает акцент на «натуральности» (покупатели, ищущие фермерский продукт).
 - Другой — на «размере» (рациональные покупатели, считают выгоду).
 - Третий — на «фермерском происхождении» (ценители локального, премиальная аудитория).
-

- ✓ Для КАМа ключ: если бренд закрывает новую эмоциональную территорию, он не дублирует текущий ассортимент, а приводит дополнительные продажи и новую аудиторию.

ЧЕК-ЛИСТ КАМА

- ✓ Проверьте инкремент: вырастет ли категория целиком, если добавить ваш SKU.
- ✓ Сформулируйте гипотезу роста: новая миссия / новый архетип / новая ЦА / новая точка входа (форм-фактор, канал, локация).
- ✓ Подтвердите данными: кейсы из других сетей, e-com фильтры/доли, юнит-экономика сегмента, инсайты барьеров/мотивов.
- ✓ Выберите новинки, которые реально расширяют: пустой архетип, новая миссия, новая ЦА, смежная категория (кросс-эффект).
- ✓ Отметьте неинкрементальные идеи и исключите их (вкусовые «микронумерования», дубликаты форм-фактора, промо вместо ценности).
- ✓ Подготовьте план ротации: что вывести (С-Z, дубликаты, «живут» только в промо) и чем заменить для прироста.
- ✓ Соберите чековую аналитику: глубина корзины, кросс-покупки, частота, uplift после промо, якорность SKU.

- ✓ Сегментируйте аргументацию по типу категории: брендовая (медиа/лояльность), ассортиментная (ширина/новинки/расположение), ценовая (цена/стабильность).
- ✓ Проверьте общие драйверы: OSA на полке, управляемая полочная цена, нужная дистрибуция по форматам/географии.
- ✓ Уточните специфические драйверы 4P для этой категории и покажите, какой из них усиливает ваш SKU (Product/Price/Place/Promo).
- ✓ Опишите эмоциональную территорию бренда: какую новую ЦА она приводит и почему это добавляет продажи, а не каннибализирует.
- ✓ Зафиксируйте KPI пилота инкремента: проникновение / обрачиваемость / средний чек / маржа, срок оценки и контрольная группа.
- ✓ Подготовьте «1 слайд решения»: пустая ячейка → новинка → данные → влияние на корзину/решётку → ожидаемый инкремент и KPI.