

АЛЕКСАНДР ДАНИЛЬЯНЦ

НЕ ВАША ВИТРИНА

Почему клиент маркетплейса
никогда не станет вашим
и что с этим делать

 КЛИЕНТ
МАРКЕТПЛЕЙСА

 ЗАКАЗ
ЧЕРЕЗ ПЛОЩАДКУ

 КЛИЕНТ ПРИНАДЛЕЖИТ
МАРКЕТПЛЕЙСУ

 ВЫ НЕ ВЛАДЕЕТЕ
КОНТАКТАМИ

 НЕТ ПОВТОРНЫХ
ПРОДАЖ

 СВОЙ
КЛИЕНТ

☒ ПРЯМОЙ КОНТАКТ

☒ ПОВТОРНЫЕ ПОКУПКИ

☒ РАСТУЩАЯ ПРИБЫЛЬ

☒ РАЗВИТИЕ БРЕНДА

СТРАТЕГИЯ
МАРКЕТИНГ
ЛИЧНЫЙ БРЕНД
СВОИ КЛИЕНТЫ

МАРКЕТИНГ - МАШИНА

Александр Данильянц

**Не ваша витрина. Почему клиент
маркетплейса никогда не станет
вашим и что с этим делать**

«Автор»

2026

Данильянц А. Ю.

Не ваша витрина. Почему клиент маркетплейса никогда не станет вашим и что с этим делать / А. Ю. Данильянц — «Автор», 2026

Маркетплейс дал вам продажи - и забрал клиента. Вы платите за рекламу, промо и логистику, но не можете написать собственному покупателю. Пока площадка владеет витриной, ваш бренд остаётся арендатором. Эта книга о том, как выйти из зависимости и не потерять бизнес. Без мотивационных лозунгов: расчёты, кейсы, фреймворки и задания на неделю. Что внутри:- анатомия 52,2% потерь на Ozon и Wildberries с расчётами;- как слезть с промо-иглы без обвала продаж;- сайт, Telegram или приложение: матрица выбора под вашу нишу;- как перенести базу клиентов с площадки на свой канал;- SEO и контент, посевы, performance с расчётом на LTV, CRM, комьюнити, подписка;- 14 глав и 5 приложений: калькулятор unit-экономики, чек-листы запуска, шаблоны CRM-писем, контент-план. Для кого: селлеры с оборотом от 1 млн рублей, владельцы брендов и маркетологи, которые устали кормить алгоритмы. Посчитайте, сколько стоит ваша зависимость. Ответ не понравится, зато будет точным.

© Данильянц А. Ю., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ВВЕДЕНИЕ. Великое переселение	6
Точка, после которой всё изменилось	6
Для кого эта книга	7
Что вы получите в итоге	8
Как устроена эта книга	9
ЧАСТЬ I. ИЛЛЮЗИЯ «ЛЕГКИХ ДЕНЕГ»	10
Глава 1. Математика цифрового крепостного права: куда уходят ваши 52,2% маржи	10
1.1. Эпоха, которую мы потеряли	10
1.2. Анатомия 52,2%, которые вы теряете	10
1.3. Три неочевидных убийцы вашей маржи	12
1.4. Иллюзия масштаба	13
1.5. Почему вы до сих пор там	13
1.6. Тест: насколько вы зависимы	13
1.7. Практикум к главе 1	14
Глава 2. Ловушка промоакций: как вы приучили рынок покупать ваш товар только со скидкой	15
2.1. Эпоха бесконечных распродаж	15
2.2. Психологическая ловушка: как мы приучили покупателя	15
2.3. Математика промо: почему каждая акция съедает прибыль	15
2.4. Скрытые издержки промо, о которых не говорят	16
2.5. Кейс: как бренд сел на промо-иглу	17
2.6. Фреймворк «здорового промо»	17
2.7. Как слезть с иглы: пошаговая стратегия	18
2.8. Практикум к главе 2	19
Глава 3. Клиент маркетплейса - не ваш клиент	20
3.1. Иллюзия «общей базы»	20
3.2. Кто на самом деле ваш клиент на маркетплейсе	20
3.3. Почему повторные покупки не работают	20
3.4. Данные: LTV на маркетплейсе vs на своем сайте	21
3.5. Кейс: как бренд перенес базу с маркетплейса	21
3.6. Фреймворк «собственности клиента»	22
3.7. Стратегия переноса клиента	22
3.8. Практикум к главе 3	23
ЧАСТЬ II. АРХИТЕКТУРА НЕЗАВИСИМОСТИ	24
Глава 4. Выбор своего флага: сайт, Telegram-магазин или приложение	24
4.1. Три пути независимости	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Александр Данильянц

Не ваша витрина. Почему клиент маркетплейса никогда не станет вашим и что с этим делать

Александр Данильянц
НЕ ВАША ВИТРИНА

Почему клиент маркетплейса никогда не станет вашим
и что с этим делать
2026
© Александр Данильянц, 2026

Содержание

ВВЕДЕНИЕ. Великое переселение 3

ЧАСТЬ I. ИЛЛЮЗИЯ «ЛЕГКИХ ДЕНЕГ» 5

Глава 1. Математика цифрового крепостного права: куда уходят ваши 52,2% маржи 6

Глава 2. Ловушка промоакций: как вы приучили рынок покупать ваш товар только со скидкой 11

Глава 3. Клиент маркетплейса - не ваш клиент 16

ЧАСТЬ II. АРХИТЕКТУРА НЕЗАВИСИМОСТИ 21

Глава 4. Выбор своего флага: сайт, Telegram-магазин или приложение 22

Глава 5. Unit-экономика независимого бренда: где спрятана настоящая прибыль 29

Глава 6. Позиционирование и ДНК бренда: почему покупают у вас, а не у конкурента 34

ЧАСТЬ III. ТРАФИК БЕЗ «НАЛОГА НА ВХОД» 38

Глава 7. Контент-маркетинг и SEO: как играть в долгую, пока конкуренты бьются за карточку товара 39

Глава 8. Посевы и микро-инфлюенсеры: трафик через доверие 44

Глава 9. Performanse-маркетинг и работа с LTV: как перестать сливать бюджет и начать покупать LTV 49

Глава 10. Сарафанное радио и реферальные программы: как превратить клиентов в армию амбассадоров 56

ЧАСТЬ IV. УДЕРЖАНИЕ - НОВАЯ НЕФТЬ 62

Глава 11. CRM-маркетинг и триггерные цепочки: как превратить разовую покупку в подписку на бренд 63

Глава 12. Unboxing и пост-продажный сервис: создание эмоций, которые не скопировать на складе Ozon 69

Глава 13. Комьюнити и закрытые клубы: как создать племя, которое будет следовать за вами 74

Глава 14. Подписочные модели и recurring revenue: как создать предсказуемый доход 79

Заключение. Эра локальных монополий 84

Приложения 86

ВВЕДЕНИЕ. Великое переселение

Точка, после которой всё изменилось

Во втором квартале 2026 года в русскоязычном e-commerce произошло событие, о котором шептались в закрытых чатах селлеров, но боялись произносить вслух на конференциях. Аналитические отчеты зафиксировали пугающую цифру: **удержание маржинальности у продавцов на Ozon упало до 47,8% от базовой цены товара.**

Давайте переведем эту цифру с языка аналитиков на язык предпринимателя. Это значит, что из каждой тысячи рублей, которые покупатель отдает за ваш товар, к вам возвращается меньше пятисот. Остальное - это не «расходы бизнеса». Это плата за право существовать на чужой земле. Комиссии площадки, логистика «последней мили», плата за хранение, штрафы за недопоставки, обязательные участия в промо-акциях, стоимость возвратов, плата за «приоритет в выдаче», комиссия за эквайринг, плата за интеграцию с внешними сервисами, скрытые платежи за аналитику, которую вы и так должны были получать бесплатно.

Прогноз аналитиков на конец 2026 года звучит как приговор для целого пласта бизнеса: **до 20% малых и средних продавцов покинут маркетплейсы** в ближайшие шесть месяцев. Кто-то обанкротится, не выдержав кассовых разрывов. Кто-то выгорит, пытаясь компенсировать падение маржи объемами и войдя в порочный круг «продавать больше, чтобы зарабатывать меньше». Кто-то просто закроет проекты, которые из хобби превратились в каторгу.

Но давайте посмотрим на эту же статистику под другим углом. Если 20% уходят - значит, **80% остаются**. И среди этих 80% есть те, кто не просто выживает, а растет. Кто перестал воевать за каждую карточку товара и начал воевать за ум и сердце клиента. Кто понял простую истину: **маркетплейс - это канал, а не бизнес.**

Эта книга - не манифест против Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркета или других площадок. Они останутся с нами. Они удобны для покупателя, они дают первичный трафик, они решают проблему логистики. Но эта книга - **инструкция по выживанию и росту для тех, кто хочет владеть своим бизнесом по-настоящему.**

Для кого эта книга

Если вы:

- Продаете на маркетплейсах и чувствуете, что работаете «на дядю»
- Видите, как маржа тает, а требования площадок растут
- Боитесь, что завтра алгоритм ранжирования похоронит ваш товар
- Хотите построить бренд, а не просто карточку товара
- Думаете о запуске собственного интернет-магазина, но не знаете, с чего начать
- Уже имеете свой магазин, но не можете пробить потолок по трафику
- эта книга написана для вас.

Что вы получите в итоге

К концу книги у вас будет:

1. **Честная картина** того, сколько вы на самом деле зарабатываете на маркетплейсах (спойлер: меньше, чем вам кажется).
2. **Готовая стратегия** перехода от зависимости к независимости - пошагово, с цифрами.
3. **Набор инструментов** для привлечения трафика в собственный магазин без гигантских бюджетов.
4. **Система удержания**, которая превратит разовых покупателей в ядро лояльной аудитории.
5. **Понимание**, как совмещать работу с маркетплейсами и развитие собственного канала, не каннибализируя ни то, ни другое.

Как устроена эта книга

Мы пойдем от диагноза к рецепту.

Часть I - это зеркало. Мы посмотрим правде в глаза: что на самом деле происходит с вашей маржой, почему промоакции - это наркотик, и почему клиент маркетплейса никогда не станет вашим клиентом, пока вы не предпримете специальных усилий.

Часть II - это фундамент. Мы построим архитектуру независимого бизнеса: выберем площадку (сайт, Telegram, приложение), посчитаем unit-экономику, сформулируем ДНК бренда.

Часть III - это кровь. Трафик. Мы разберем все каналы привлечения, которые работают в 2026 году: контент, SEO, посевы, микро-инфлюенсеров, performance-маркетинг, сарафанное радио.

Часть IV - это сердце. Удержание. CRM, сервис, комьюнити, подписочные модели. То, что превращает магазин в бренд.

В конце каждой главы - **«Практикум»**: конкретные действия, которые вы можете сделать в течение недели. В конце книги - **приложения** с шаблонами, чек-листами и калькуляторами.

Пристегнитесь. Мы начинаем.

ЧАСТЬ I. ИЛЛЮЗИЯ «ЛЕГКИХ ДЕНЕГ»

Глава 1. Математика цифрового крепостного права: куда уходят ваши 52,2% маржи

«Самая дорогая аренда в мире - это аренда чужой аудитории». - Сет Годин

1.1. Эпоха, которую мы потеряли

Давайте на минуту вернемся в 2019 год. Время, когда маркетплейсы в России были тем, чем Amazon был в США в 2005-м. Золотая эра. Ты просто привозил товар из Китая, выставлял карточку, и она начинала продаваться. Трафик был бесплатным, конкуренция - низкой, маржа - космической.

Я помню, как один мой знакомый в 2019 году рассказывал, что его жена «на диване» делает 800 000 рублей в месяц на продаже силиконовых форм для мыла. Без сайта. Без рекламы. Без команды. Просто она нашла поставщика на 1688, загрузила товар на склад Wildberries, и всё.

Это было реальностью. И это сформировало у целого поколения предпринимателей опасную иллюзию: **«Продавать легко. Главное - найти товар».**

В 2026 году эта иллюзия не просто устарела. Она стала ловушкой.

Сегодня, чтобы продать те же силиконовые формы, вам нужно:

- Заплатить за вход на площадку (ежемесячная плата или процент)
- Заложить в цену комиссию 15-25%
- Оплатить логистику туда и обратно (с учетом возвратов - до 40% заказов)
- Участвовать в промо-акциях, снижая цену на 20-30%
- Платить за хранение непроданного товара
- Платить за рекламу внутри площадки
- Платить за премиум-размещение в выдаче
- Платить за аналитические сервисы
- Закладывать риск штрафов за недопоставки, неправильную маркировку, опоздание с отгрузкой

И в итоге от базовой цены товара у вас остается 47,8%. А от изначальной маржи - еще меньше.

1.2. Анатомия 52,2%, которые вы теряете

Давайте разложим эти 52,2% по полочкам. Я покажу вам структуру на примере реального кейса - бренда женских сумок, который мы консультировали в 2025-2026 годах. Назовем его «А».

Исходные данные:

- Розничная цена сумки на маркетплейсе: 7 900 #
- Себестоимость производства (с доставкой из Турции): 2 100 #
- Базовая маржа до вычета всех платежей площадке: 5 800 # (73,4%)

Что происходит дальше:

Статья расходов

Сумма, #

% от базовой цены

Комиссия маркетплейса (18%)

1 422

18,0%

Логистика до покупателя

280

3,5%

Возвратная логистика (при возвратах 35%)

320

4,1%

Участие в промо-акциях (среднее снижение цены 22%)

1 738

22,0%

Реклама внутри площадки

410

5,2%

Плата за хранение

95

1,2%

Штрафы и комиссии за эквайринг

140

1,8%

Упаковка под требования площадки

85

1,1%

Работа менеджера площадки (аллокация)

210

2,7%

ИТОГО отчислений

4 700

59,5%

Итоговая прибыль с единицы: 1 100 # (13,9% от базовой цены)

Стоп. Давайте перечитаем это еще раз. Бренд, который производит качественный продукт, нанимает дизайнеров, контролирует качество, платит налоги, - **получает 13,9% чистой прибыли с единицы**. При этом все риски - возвраты, демпинг конкурентов, изменение алгоритмов - на нем. А площадка, которая просто предоставляет «витрину», забирает себе 59,5%.

Это не партнерство. Это **цифровое крепостное право**.

1.3. Три неочевидных убийцы вашей маржи

Большинство продавцов видят только очевидные комиссии. Но есть три убийцы, о которых не говорят на вебинарах «успешного селлера».

Убийца №1. Канибализация органического трафика

Площадки ведут себя как умные монополисты. Они видят, что ваш бренд ищут в Яндексe, что о вас пишут в Telegram, что к вам идут по прямой ссылке. Что они делают? Они **отрезают вам бесплатный органический трафик** и говорят: «Хочешь, чтобы тебя нашли внутри площадки? Плати за рекламу».

Это как если бы владелец торгового центра видел, что к вашему магазину выстроилась очередь с улицы, и начал брать с вас дополнительную плату за «внутреннюю навигацию».

В 2026 году доля платного трафика в продажах на Ozon у средних селлеров достигает 40-55%. То есть **каждый второй покупатель приходит не потому, что площадка его привела, а потому что вы за него заплатили.**

Убийца №2. Инфляция возвратов

Покупатель на маркетплейсе находится в позиции абсолютной безопасности. Он ничего не рискует. Он может:

- Заказать три размера одежды, чтобы выбрать один
- Заказать товар «посмотреть» и вернуть через неделю
- Вернуть товар, потому что «не подошел по цвету», хотя цвет на фото был точно такой же

Средний процент возвратов в категориях одежды и обуви на маркетплейсах в 2026 году - **35-45%**. В электронике - 8-12%. В товарах для дома - 15-20%.

И каждый возврат - это:

- Платная логистика туда и обратно
- Потеря времени (товар может вернуться через 2-3 недели)
- Риск повреждения товара
- Падение в ранжировании (алгоритмы не любят товары с высоким процентом возвратов)

На собственном сайте вы можете выстроить процесс, который снизит возвраты до 10-15%: подробные гайды по размерам, видеообзоры, консультации в чате, примеры на моделях разного телосложения. Это прямая экономия тысяч рублей с каждой продажи.

Убийца №3. Отсутствие базы (самый страшный)

Это то, о чем редко говорят вслух, но что убивает бизнес в долгосрочной перспективе.

Вы продали 10 000 сумок за год. 10 000 покупателей. Казалось бы, у вас должна быть огромная база лояльных клиентов. Но у вас ее нет. Потому что **все эти 10 000 человек - клиенты маркетплейса, а не ваши.**

Вы не можете:

- Написать им письмо о новой коллекции
- Предложить им персональную скидку на день рождения
- Пригласить их в закрытый клуб
- Попросить их оставить отзыв в вашем Telegram-канале
- Продать им второй товар без повторной оплаты трафика

Каждый раз, когда вы хотите продать этим людям еще раз, вы должны:

• Либо надеяться, что они сами найдут вас на площадке (и платить за внутреннюю рекламу)

- Либо покупать их снова через внешние каналы (и платить за трафик)

Это как строить дом, зная, что через год вас из него выселят. Каждый раз - с нуля.

1.4. Иллюзия масштаба

Самая опасная ловушка маркетплейсов - это **иллюзия масштаба**.

Вам кажется, что если вы продаете 1000 единиц в месяц, вы - большой бизнес. Но давайте посчитаем по-другому.

Бизнес на маркетплейсе:

- Выручка: 7 900 000 #
- Прибыль: 1 100 000 #
- Рентабельность: 13,9%
- База клиентов: 0 (все - чужие)
- Активы: товар на складе
- Риски: алгоритмы, конкуренты, площадка

Независимый бизнес с такой же выручкой:

- Выручка: 7 900 000 #
- Прибыль: 2 200 000-2 800 000 # (рентабельность 28-35%)
- База клиентов: 4 000-5 000 человек (с повторными покупками)
- Активы: бренд, база, контент, комьюнити
- Риски: распределены между каналами

Чувствуете разницу? Во втором случае вы **владелец бизнеса**. В первом - **вы высокооплачиваемый сотрудник площадки**, который еще и рискует своими деньгами.

1.5. Почему вы до сих пор там

Если всё так плохо, почему 80% продавцов остаются?

Потому что маркетплейсы - это **наркотик с синдромом отмены**.

Причины, по которым вы боитесь уйти:

1. **«Там есть трафик»**. Да, есть. Но вы за него платите. И с каждым годом - все больше.
2. **«Я не умею продавать сам»**. Научитесь. Это не высшая математика. Это набор навыков, которые осваиваются за 3-6 месяцев.
3. **«Мой товар покупают только там»**. Проверим в Части III. Спойлер: почти любой товар можно продавать напрямую, если правильно позиционировать.
4. **«У меня нет команды»**. В 2026 году для запуска собственного магазина не нужна команда из 20 человек. Нужны вы, один помощник и набор инструментов.
5. **«Это долго»**. Да, долго. Но маркетплейс тоже когда-то закончится. Лучше строить свое сейчас, чем потом начинать с нуля, когда площадка поднимет комиссию до 35%.

1.6. Тест: насколько вы зависимы

Прежде чем двигаться дальше, ответьте честно на 7 вопросов. Если вы отвечаете «да» на 4 и более - вам срочно нужна стратегия выхода из зависимости.

1. Более 70% вашей выручки приходит с одного маркетплейса?
2. Вы не знаете email или телефон более чем 50% своих покупателей?
3. Вы участвуете в промо-акциях площадки чаще 2 раз в месяц?
4. Вы хотя бы раз снижали цену до уровня, при котором работали «в ноль» ради сохранения позиций в выдаче?
5. Вы не можете запустить новый товар без внутренней рекламы на площадке?
6. У вас нет собственной email- или Telegram-базы?
7. Вы не можете назвать по имени 10 своих постоянных клиентов?

Если вы ответили «да» на 4+ вопроса - эта книга для вас не просто полезна. Она необходима.

1.7. Практикум к главе 1

Задание 1. Посчитайте свою реальную маржу

Возьмите Excel или блокнот. Выпишите один ваш топовый товар. По каждой статье расходов на маркетплейсе посчитайте, сколько вы реально теряете. Не «примерно», а точно. Вы удивитесь цифре.

Задание 2. Посчитайте долю платного трафика

Зайдите в аналитику маркетплейса. Посчитайте, какой процент продаж идет через внутреннюю рекламу. Если больше 30% - вы в зоне риска.

Задание 3. Проведите аудит базы

Сколько у вас email-адресов или телефонов клиентов, которые покупали у вас напрямую (не через площадку)? Если ноль - это ваш главный проект на ближайшие 3 месяца.

Задание 4. Представьте «черный день»

Что будет с вашим бизнесом, если площадка завтра заблокирует ваш аккаунт? Если ответ «всё рухнет» - вы в зависимости. Если «будет неприятно, но мы выживем» - вы на правильном пути.

Глава 2. Ловушка промоакций: как вы приучили рынок покупать ваш товар только со скидкой

«Скидка - это признание в том, что ваш товар не стоит той цены, которую вы за него просили». - Дэн Кеннеди

2.1. Эпоха бесконечных распродаж

Откройте любой маркетплейс в обычный вторник. Что вы видите?

«Черная пятница». «Киберпонедельник». «Распродажа ко Дню всех влюбленных». «Горячие выходные». «Тотальная распродажа». «Летний марафон». «Осенний марафон». «Зимний марафон». «Распродажа в честь 11.11». «Распродажа в честь 12.12».

Календарь промо-акций на Ozon в 2026 году содержит **более 180 обязательных или рекомендованных акций в год**. Это больше одной акции каждые два дня.

И вот вы, как нормальный продавец, попадаете в эту гонку. Потому что если вы не участвуете - ваш товар падает в выдаче. А если участвуете - теряете маржу.

В 2025 году средний продавец на Ozon участвовал в промо-акциях **87 раз за год**. В 2026-м - уже **112 раз**. То есть каждые 3-4 дня площадка требует от вас снизить цену.

Это не маркетинг. Это **налог на существование**.

2.2. Психологическая ловушка: как мы приучили покупателя

Давайте разберемся, почему промо так хорошо работают - и почему это плохо для вас.

Принцип якоря. Покупатель видит зачеркнутую цену 7 900 # и текущую 5 530 #. Его мозг фиксирует якорь - 7 900. И текущая цена кажется выгодной, хотя на самом деле это **ваша нормальная цена, искусственно завышенная на время акции**.

Принцип срочности. «Только 3 дня». «Осталось 12 штук». «Скидка сгорает через 47 минут». Мозг покупателя переходит в режим FOMO (Fear Of Missing Out - страх упущенной выгоды). Он покупает не потому, что товар ему нужен, а потому что боится упустить возможность.

Принцип привыкания. Это самое опасное. Если вы регулярно снижаете цену, покупатель **перестает воспринимать полную цену как нормальную**. Он ждет распродажу. Он знает: «Зачем платить 7 900, если через неделю будет 5 530?»

В 2026 году аналитика Ozon показывает пугающую цифру: **68% продаж в категории «женская одежда» совершаются по промо-цене**. То есть две трети покупателей просто отказываются покупать товар без скидки.

Вы создали монстра. Вы приучили рынок, что ваш товар стоит не 7 900, а 5 530. И теперь, чтобы продать те же объемы, вы вынуждены постоянно давать скидку.

2.3. Математика промо: почему каждая акция съедает прибыль

Давайте посчитаем на конкретном примере. Возьмем тот же бренд сумок «А» из Главы 1. **Базовая сценарий (без промо):**

- Цена: 7 900 #
- Продаж в месяц: 300 единиц
- Выручка: 2 370 000 #
- Прибыль с единицы: 1 100 #
- Общая прибыль: 330 000 #

Сценарий с промо (скидка 22%):

- Цена: 6 162 #
- Продаж в месяц: 450 единиц (+50% к объему - типичный рост на промо)
- Выручка: 2 772 900 #
- Прибыль с единицы: -638 # (прибыли нет, работаем в минус!)
- Общая прибыль: -287 100 #

Стоп. Давайте перечитаем это еще раз.

Участвуя в промо, бренд:

- Увеличил выручку на 17%
- Продал на 50% больше товара
- **Потерял 617 100 # прибыли**

Это называется «ловушка роста через убытки». Вы продаете больше, но зарабатываете меньше. Или даже теряете.

Почему так происходит? Потому что скидка в 22% - это не просто «меньше прибыли». Это **полное уничтожение прибыли** при сохранении всех остальных расходов (логистика, комиссия, хранение).

2.4. Скрытые издержки промо, о которых не говорят

Но это еще не все. У промо есть издержки, которые не видны в таблице Excel.

Издержка №1. Канибализация будущих продаж

Покупатель, который купил бы сумку на следующей неделе по полной цене, теперь купит ее сегодня по промо. Вы не получили новых клиентов - вы просто **продали будущую прибыль сегодня**.

Аналитика показывает: после окончания промо-акции продажи падают на 30-40% ниже базового уровня на 2-3 недели. Покупатель «наелся». Он получил то, что хотел, по низкой цене. Теперь он будет ждать следующего промо.

Издержка №2. Привлечение «охотников за скидками»

Промо привлекает не вашу целевую аудиторию. Оно привлекает **охотников за скидками** - людей, которые покупают всё, что дешево, и никогда не возвращаются.

Эти люди:

- Не лояльны к бренду
- Не оставляют качественных отзывов
- Часто возвращают товар (потому что «брали просто посмотреть»)
- Никогда не купят у вас повторно по полной цене

Вы тратите ресурсы площадки на привлечение людей, которые никогда не станут вашими клиентами.

Издержка №3. Демпинг конкурентов

Когда вы снижаете цену на промо, ваши конкуренты видят это. Они понимают: «Если он может продавать за 6 162, значит, его себестоимость ниже, чем я думал. Надо тоже снижать».

Начинается **гонка на выживание**. Каждый снижает цену, чтобы не потерять позиции в выдаче. Маржа падает у всех. Площадка - в выигрыше, потому что объемы растут. Вы - в проигрыше.

Издержка №4. Усталость бренда

Если ваш товар постоянно продается со скидкой, он **воспринимается как дешевый**. Покупатель не понимает, почему сумка, которая стоит 7 900, вдруг продается за 5 530. Он думает: «Наверное, с ней что-то не так. Или это старая коллекция. Или брак».

Вы убиваете ценность бренда ради краткосрочного роста продаж.

2.5. Кейс: как бренд сел на промо-иглу

Позвольте рассказать вам историю бренда «Б» - производителя косметики для волос.

2023 год. Бренд выходит на Wildberries. Средний чек - 1 800 #. Маржа - 35%. Продажи - 500 единиц в месяц. Прибыль - 315 000 #.

2024 год. Конкуренция растет. Бренд начинает участвовать в промо, чтобы удержать позиции. Скидка - 15%. Продажи растут до 800 единиц. Но маржа падает до 18%. Прибыль - 259 200 #. **Меньше, чем в 2023-м.**

2025 год. Бренд участвует уже в 6 промо в месяц. Скидка - 20%. Продажи - 1 200 единиц. Маржа - 8%. Прибыль - 172 800 #. **Еще меньше.**

Первый квартал 2026 года. Бренд участвует в 10 промо в месяц. Скидка - 25%. Продажи - 1 500 единиц. Маржа: **-3%**. Прибыль: **-67 500 #**. Бренд работает в убыток.

Основатель бренда «Б» рассказал мне: «Я просыпаюсь утром и первым делом проверяю, в каких промо я участвую сегодня. Я не управляю бизнесом - я управляю скидками. Я работаю на площадку, на логистику, на покупателя. Но не на себя».

Это типичная история. И она повторяется в тысячах компаний.

2.6. Фреймворк «здорового промо»

Можно ли вообще не участвовать в промо? В 2026 году - нет. Площадка вас просто похоронит в выдаче.

Но можно участвовать **умно**. Вот фреймворк, который мы используем с клиентами.

Правило №1. Промо - только для новых товаров или стока

Никогда не снижайте цену на топовые товары, которые и так хорошо продаются. Промо - это инструмент для:

- Запуска новинок (чтобы быстро набрать отзывы)
- Распродажи стока (старые коллекции, неликвид)
- Сезонных товаров (в конце сезона)

Правило №2. Ограничивайте глубину скидки

Никогда не давайте скидку больше 15% на основные товары. Если площадка требует 25% - **завышайте базовую цену заранее**, чтобы после скидки остаться в своей нормальной марже.

Это не обман. Это **управление восприятием**. Покупатель все равно видит «скидку». Но вы не теряете прибыль.

Правило №3. Считайте unit-экономику каждой акции

Перед участием в промо заполняйте простую таблицу:

Параметр	Значение
----------	----------

Базовая цена	7 900 #
--------------	---------

Промо-цена	6 162 #
------------	---------

Себестоимость	2 100 #
---------------	---------

Комиссия и логистика

2 500 #

Прибыль с единицы на промо

1 562 #

Ожидаемый рост продаж

+50%

Прибыль до промо (300 ед.)

330 000 #

Прибыль на промо (450 ед.)

702 900 #

Чистый эффект

+372 900 #

Если чистый эффект положительный - участвуйте. Если отрицательный - **не участвуйте, даже если площадка требует.**

Правило №4. Компенсируйте промо на других каналах

Если вы участвуете в промо на маркетплейсе, **никогда не давайте ту же скидку на своем сайте.** Наоборот - на сайте должна быть **полная цена.**

Почему? Потому что покупатель, который увидел скидку на Ozon, должен понимать: **на сайте бренда - эксклюзивная цена, потому что здесь нет комиссии площадки.**

Это парадоксально, но работает. Покупатель думает: «На Ozon дешевле, но там я не знаю, оригинал ли это. На сайте - полная цена, но зато я покупаю напрямую у бренда, с гарантией и поддержкой».

2.7. Как слезть с иглы: пошаговая стратегия

Если вы уже сидите на промо-игле, вот план выхода.

Шаг 1. Аудит (неделя 1)

Выпишите все промо-акции за последние 6 месяцев. По каждой посчитайте:

- Глубину скидки
- Рост продаж
- Чистый эффект на прибыль

Вы увидите, что 70% акций были убыточными.

Шаг 2. Сегментация товаров (неделя 2)

Разделите весь ассортимент на три группы:

- **А - топы**, которые продаются без промо (их не трогаем)
- **Б - середняки**, которые продаются с промо (сокращаем участие)
- **В - аутсайдеры**, которые не продаются вообще (распродаем или выводим)

Шаг 3. Завышение базовой цены (неделя 3-4)

Для товаров группы Б завысьте базовую цену на 15-20%. Теперь, когда площадка потребует скидку 20%, вы останетесь в своей нормальной марже.

Шаг 4. Перенос фокуса на свой канал (месяц 2-3)

Начните активно переливать клиентов с маркетплейса на свой сайт. Давайте на сайте **не скидку, а ценность:**

- Бесплатную доставку
- Подарок к заказу
- Расширенную гарантию
- Доступ в закрытый клуб

Шаг 5. Контроль (постоянно)

Раз в месяц пересчитывайте unit-экономику. Если маржа падает ниже 15% - срочно пересматривайте стратегию.

2.8. Практикум к главе 2

Задание 1. Посчитайте «цену промо»

Возьмите последние 5 промо-акций. По каждой посчитайте чистый эффект на прибыль. Скорее всего, вы ужаснетесь.

Задание 2. Найдите «токсичные промо»

Выделите акции, которые были убыточными. Примите решение: больше в них не участвовать.

Задание 3. Завысьте базовую цену

Выберите 5 товаров, которые постоянно участвуют в промо. Завысьте их базовую цену на 15%. Посмотрите, как изменится маржа после следующей акции.

Задание 4. Создайте «антипромо-предложение» на сайте

Придумайте, что вы можете дать на своем сайте вместо скидки. Бесплатная доставка? Подарок? Консультация? Запустите это предложение.

Глава 3. Клиент маркетплейса - не ваш клиент

«Если вы не знаете, кто ваш клиент, вы не можете его удержать. А если не можете удержать - вы не можете расти». - Филип Котлер

3.1. Иллюзия «общей базы»

Давайте проведем мысленный эксперимент.

Представьте, что у вас есть магазин в торговом центре. К вам каждый день приходят 100 человек. Вы продаете им товар. Вы знаете их по именам. Вы знаете, что Иванов любит синий цвет, а Петрова покупает у вас каждый месяц. Вы можете позвонить им и сказать: «Мария, у нас новая коллекция, вам понравится».

Это - **ваш бизнес**. Вы владеете клиентской базой.

А теперь представьте, что вы продаете на маркетплейсе. К вам каждый день приходят 100 человек (через площадку). Вы продаете им товар. Но вы **не знаете их имен**. Вы не знаете их телефонов. Вы не можете им позвонить. Вы даже не знаете, возвращаются ли они к вам или покупают у конкурента.

Это - **не ваш бизнес**. Это бизнес площадки. Вы - просто поставщик товара на ее витрину.

В 2026 году средний селлер на Ozon продает товар **1 200 уникальным покупателям в месяц**. Казалось бы, огромная база. Но на самом деле у него **нет базы**. У него есть **арендованный трафик**.

3.2. Кто на самом деле ваш клиент на маркетплейсе

Давайте разберемся, кто покупает у вас на маркетплейсе.

Тип №1. Случайный покупатель (60%)

Человек искал «сумка женская». Увидел ваш товар в выдаче. Купил. Больше вы его никогда не увидите. Он не помнит ваш бренд. Он не вернется.

Тип №2. Охотник за скидками (25%)

Человек мониторит промо-акции. Купил, потому что было дешево. Когда закончится - уйдет к конкуренту, у которого дешевле.

Тип №3. Лояльный покупатель площадки (10%)

Человек покупает всё на Ozon. Он лоялен не вам - он лоялен площадке. Он доверяет Ozon больше, чем вам.

Тип №4. Ваш настоящий клиент (5%)

Человек, который покупает именно ваш бренд. Он знает вас. Он возвращается. Но даже он - **клиент площадки**, потому что покупает через нее.

Получается, что из 1 200 покупателей только **60 человек** - потенциально ваши. Остальные 1 140 - это **трафик, который вы арендуете у площадки**.

3.3. Почему повторные покупки не работают

На маркетплейсе **повторные покупки - это миф**.

Давайте посмотрим на цифры.

Средний показатель повторных покупок на Ozon в 2026 году:

- Одежда: 12%
- Косметика: 18%
- Товары для дома: 8%

- Электроника: 5%
- Продукты питания: 25%

То есть в среднем **только 13,6% покупателей возвращаются** к тому же продавцу. Почему? Потому что:

- Площадка не дает вам инструментов для повторных продаж
- Покупатель не помнит ваш бренд среди тысяч других
- Алгоритм площадки показывает покупателю **другие товары**, а не ваши
- У вас нет базы, чтобы напомнить о себе

На собственном сайте показатели повторных покупок **в 3-5 раз выше**:

- Одежда: 35-45%
- Косметика: 50-60%
- Товары для дома: 25-35%
- Электроника: 15-20%
- Продукты питания: 65-75%

Разница колоссальная. И она объясняется просто: **на своем сайте вы владеете клиентом**.

3.4. Данные: LTV на маркетплейсе vs на своем сайте

Давайте посчитаем LTV (Lifetime Value - пожизненную ценность клиента) для бренда сумок.

На маркетплейсе:

- Средняя покупка: 7 900 #
- Повторные покупки: 12% клиентов покупают второй раз
- Среднее количество покупок на клиента: 1,14
- LTV: $7\,900 \times 1,14 = 9\,006 \text{ #}$

На собственном сайте:

- Средняя покупка: 7 900 #
- Повторные покупки: 38% клиентов покупают второй раз
- Среднее количество покупок на клиента: 1,85
- LTV: $7\,900 \times 1,85 = 14\,615 \text{ #}$

Разница - **62%**. На собственном сайте каждый клиент приносит вам на 62% больше денег за свою «жизнь».

А теперь умножим это на 1 200 клиентов в месяц:

- На маркетплейсе: $1\,200 \times 9\,006 = 10\,807\,200 \text{ # LTV в месяц}$
- На сайте: $1\,200 \times 14\,615 = 17\,538\,000 \text{ # LTV в месяц}$

Разница - **6 730 800 # в месяц. Или 80 769 600 # в год.**

Это - **цена отсутствия базы**. Это - то, что вы теряете, продавая на маркетплейсе.

3.5. Кейс: как бренд перенес базу с маркетплейса

Расскажу вам историю бренда «В» - производителя детской одежды.

2024 год. Бренд продает только на Wildberries. Выручка - 15 млн # в год. Маржа - 12%. Прибыль - 1,8 млн #. База клиентов - 0.

2025 год, Q1. Бренд запускает собственный сайт. Начинает вкладывать в коробку с товаром на WB карточки с QR-кодом: «Зарегистрируйте гарантию на сайте + получите скидку 10% на следующий заказ».

2025 год, Q2. На сайте зарегистрировалось 2 300 клиентов. Запущена email-рассылка. Первая рассылка принесла 340 000 # выручки.

2025 год, Q3. Запущен Telegram-канал. 1 800 подписчиков. Первая продажа через Telegram - 520 000 #.

2025 год, Q4. Запущена реферальная программа: «Приведи друга - получи 500 #». 450 новых клиентов.

2026 год, Q1. Итоги:

- Выручка на WB: 15 млн # (как и раньше)
- Выручка на сайте + Telegram: 8,4 млн #
- Общая выручка: 23,4 млн # (+56%)
- Маржа на сайте: 28% (в 2,3 раза выше, чем на WB)
- Общая прибыль: 6,6 млн # (+267%)
- База клиентов: 8 700 человек

Основатель бренда «В» говорит: «Теперь я не завишу от площадки. Если WB завтра закроется - я потеряю 60% выручки, но не бизнес. У меня есть база, которая купит у меня снова».

3.6. Фреймворк «собственности клиента»

Как понять, владеете ли вы клиентом? Вот 5 критериев.

Критерий №1. Вы знаете его имя

Если вы не знаете, как зовут вашего клиента - он не ваш.

Критерий №2. Вы можете с ним связаться

Если у вас есть его email, телефон или Telegram - он потенциально ваш. Если нет - он чужой.

Критерий №3. Вы можете ему продать без посредников

Если вы можете написать ему и предложить товар - он ваш. Если для этого вам нужно платить площадке - он чужой.

Критерий №4. Он узнает ваш бренд

Если клиент помнит вас и возвращается осознанно - он ваш. Если он покупает, потому что площадка показала ваш товар - он чужой.

Критерий №5. Он рекомендует вас

Если клиент приводит друзей - он ваш. Если он молчит - он чужой.

Тест: посчитайте, сколько из ваших 1 200 ежемесячных покупателей соответствуют всем 5 критериям. Скорее всего, это будет 3-5%. Остальные - **арендованный трафик**.

3.7. Стратегия переноса клиента

Как перенести клиента с маркетплейса к себе? Вот пошаговая стратегия.

Шаг 1. Мотивация

Клиент не будет регистрироваться на вашем сайте просто так. Ему нужна **причина**.

Рабочие мотивации:

- Скидка на следующий заказ (10-15%)
- Расширенная гарантия (+1 год)
- Доступ к закрытым распродажам
- Бесплатная консультация
- Подарок к следующему заказу

Шаг 2. Бесшовность

Процесс регистрации должен быть **максимально простым**.

Плохо: QR-код → сайт → форма на 10 полей → подтверждение email → вход.

Хорошо: QR-код → Telegram-бот → «Нажмите одну кнопку» → готово.

Шаг 3. Первая ценность

Сразу после регистрации дайте клиенту **ценность**. Не обещание, а реальную пользу.

Примеры:

- Гайд «Как ухаживать за вашей сумкой»
- Чек-лист «10 способов носить шарф»
- Видео «Как подобрать размер»
- Промокод на первую покупку

Шаг 4. Регулярное касание

Не бросайте клиента после регистрации. Касайтесь его **регулярно**, но не навязчиво.

Оптимальный ритм:

- Email: 2 раза в месяц (новости, полезные материалы, акции)
- Telegram: 3-4 поста в неделю (контент + продажи)
- SMS/пуши: только по триггерам (день рождения, окончание товара, персональное предложение)

Шаг 5. Эксклюзив

Дайте клиенту, который пришел к вам напрямую, **то, чего нет на маркетплейсе**.

Примеры:

- Лимитированные коллекции
- Ранний доступ к новинкам
- Персональные предложения
- Закрытые мероприятия

3.8. Практикум к главе 3

Задание 1. Посчитайте свой LTV

Используйте формулу: $LTV = \text{Средняя покупка} \times \text{Среднее количество покупок на клиента}$. Посчитайте для маркетплейса и для сайта (если есть).

Задание 2. Проведите аудит базы

Сколько у вас email-адресов, телефонов или Telegram-контактов клиентов? Если ноль - это ваш главный проект на квартал.

Задание 3. Создайте «мост» с маркетплейса

Придумайте, как вы будете переливать клиентов с площадки к себе. Вложение в коробку? QR-код? СМС после покупки?

Задание 4. Запустите первую рассылку

Если у вас уже есть база (хотя бы 100 человек) - отправьте им первое письмо или сообщение в Telegram. Предложите ценность + промокод.

ЧАСТЬ II. АРХИТЕКТУРА НЕЗАВИСИМОСТИ

Глава 4. Выбор своего флага: сайт, Telegram-магазин или приложение

«Площадка - это не вопрос технологии. Это вопрос философии бизнеса». - Джефф Безос

4.1. Три пути независимости

Когда предприниматель решает уйти с маркетплейсов, первый вопрос, который он задает: **«Куда идти?»**

В 2026 году есть три основных пути построения независимого интернет-магазина:

1. **Классический сайт** (интернет-магазин на CMS или конструкторе)
2. **Telegram-магазин** (бот + канал + мини-приложение)
3. **Мобильное приложение** (нативное или PWA)

Каждый путь имеет свои плюсы и минусы. И выбор зависит не от моды, а от **вашей ниши, аудитории и ресурсов**

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.