



# АНДРЕЙ КОНОВАЛОВ

Маркетинговый аудит  
компаний, сайтов,  
рекламных концепций



[www.Marketing-Audit.ru](http://www.Marketing-Audit.ru)

[www.Marketing-Audit.ru](http://www.Marketing-Audit.ru)

[www.Marketing-Audit.ru](http://www.Marketing-Audit.ru)



[www.Marketing-Audit.ru](http://www.Marketing-Audit.ru)

# Маркетинговые ошибки веб-студии

Андрей Коновалов

# Что такое «ошибка»?

**Ошибка – действие при наличии альтернативы, приводящее к негативным последствиям.**



# Главная ошибка

**Начать вообще.**

Не ошибается тот, кто ничего не делает

# Исследование

**3 города, 653 респондента**

**Цены, сроки, гарантии, инструменты**

**Калькуляции и КП**

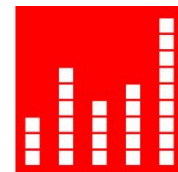
**Оценка маркетинга**



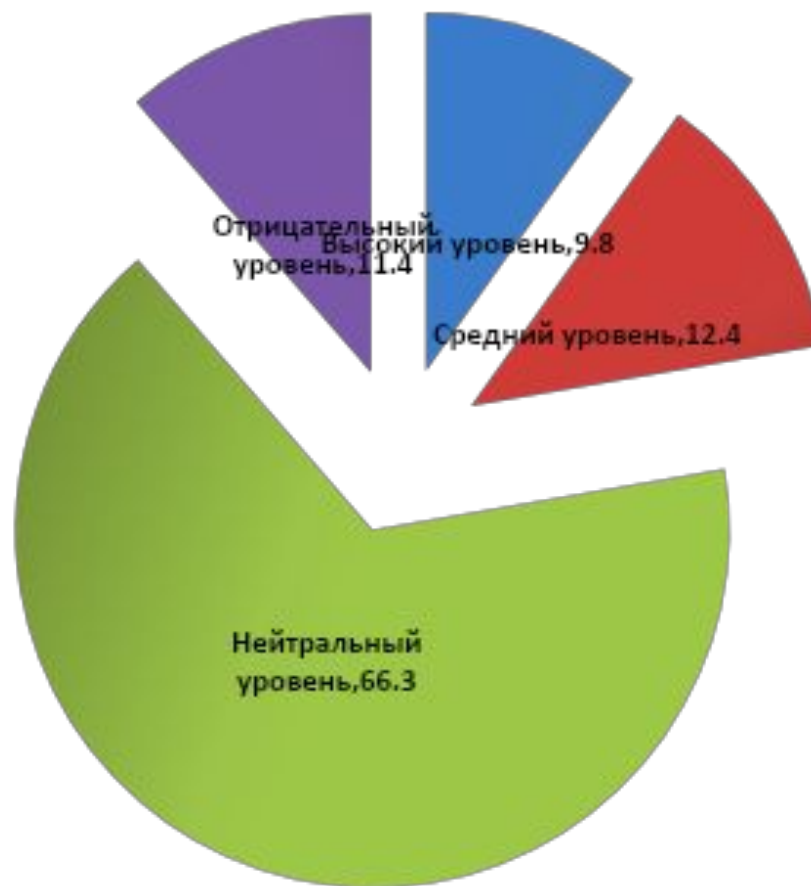
# Исследование

**Разброс цен – 150 раз**

**Разброс сроков – 12 раз**



# Исследование



Маркетинговая компетентность студии, Москва, %



# Ещё одна главная ошибка

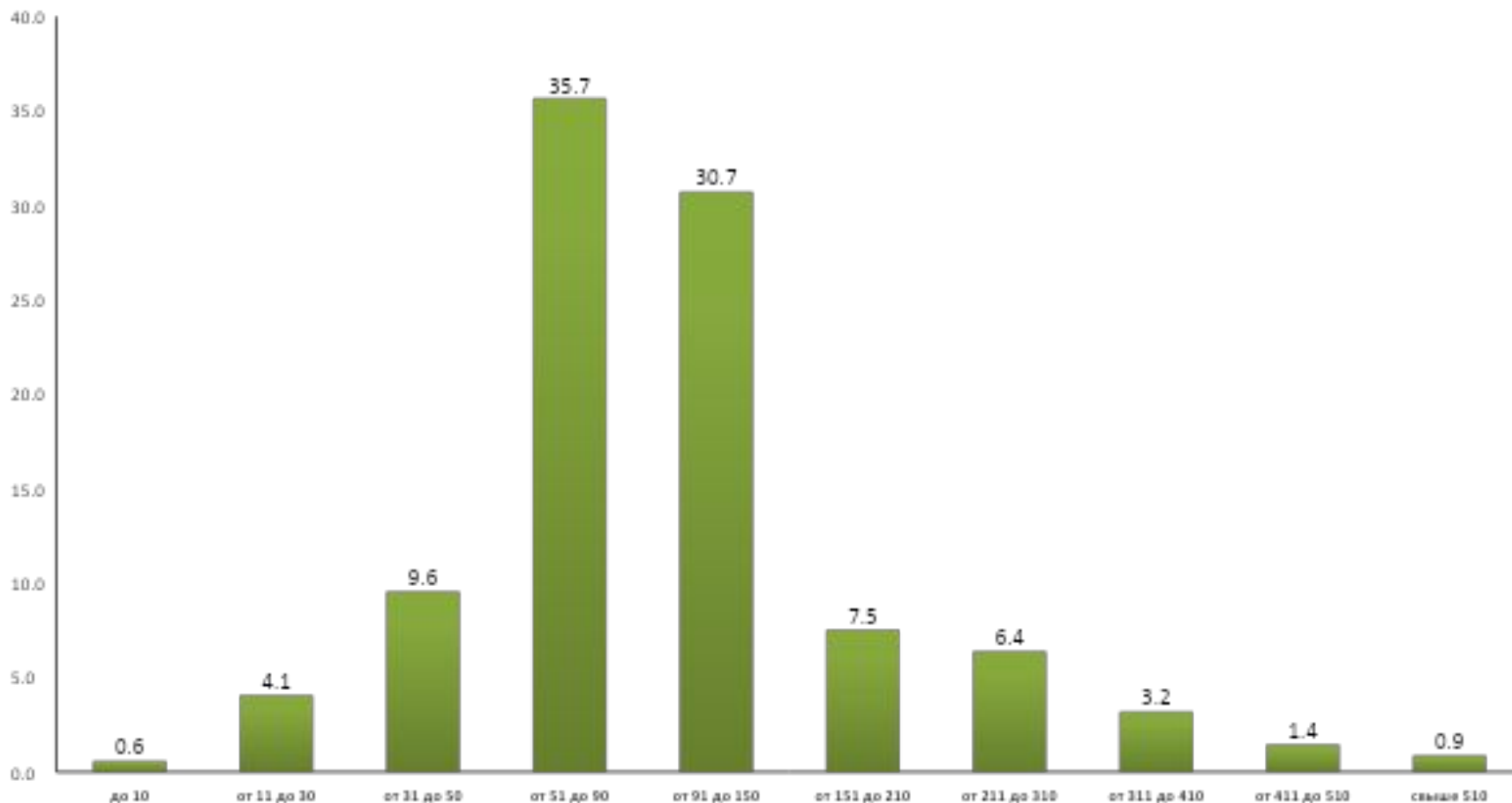
**Верить в существование  
единого класса «веб-студии»**





# Разброс цен

Оценка проекта, Москва, %



# В чём отличие?

**Качество программирования?**

**Уровень дизайна?**

**Технологии или платформы?**

**Перечень услуг?**

**Гарантии?**

# Отличия

**Рекламная и представительская заметность**  
**Уровень формализации деятельности**  
**Общее количество сотрудников**  
**Дублирующиеся специалисты**  
**Наличие «непроизводящих» сотрудников**  
**Потенциально возможный размер проекта**  
**Критические сроки работы**  
**Ответственность и гарантии завершения**  
**«Зеркальность» бизнес-процессам заказчика**

# Вопрос

**Реально ли «дешёвой» студии  
начать работать с «дорогими» клиентами?**

**Соответствие бизнес-процессам  
Уровень формализации  
Уровень ответственности и гарантий  
«Запас прочности»**

# Другие ошибки

**Нейминг**

**Организация внутреннего процесса**

**Сегментирование**

**Позиционирование**

**Ценообразование**

**Коммуникация**

# Нейминг

**Имя как идентификатор**

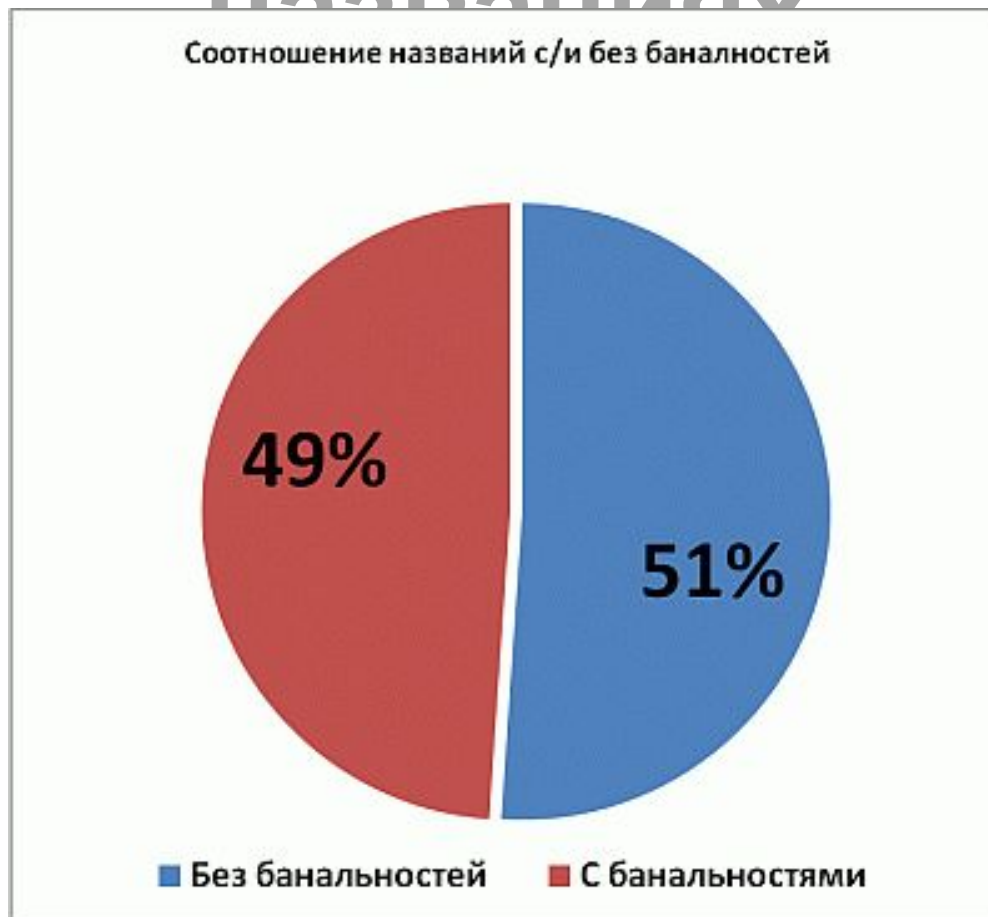
(запоминание, узнавание, воспроизведение)

**Что такое банальность и почему это плохо?**

/ -строй-, -маркет, -авто

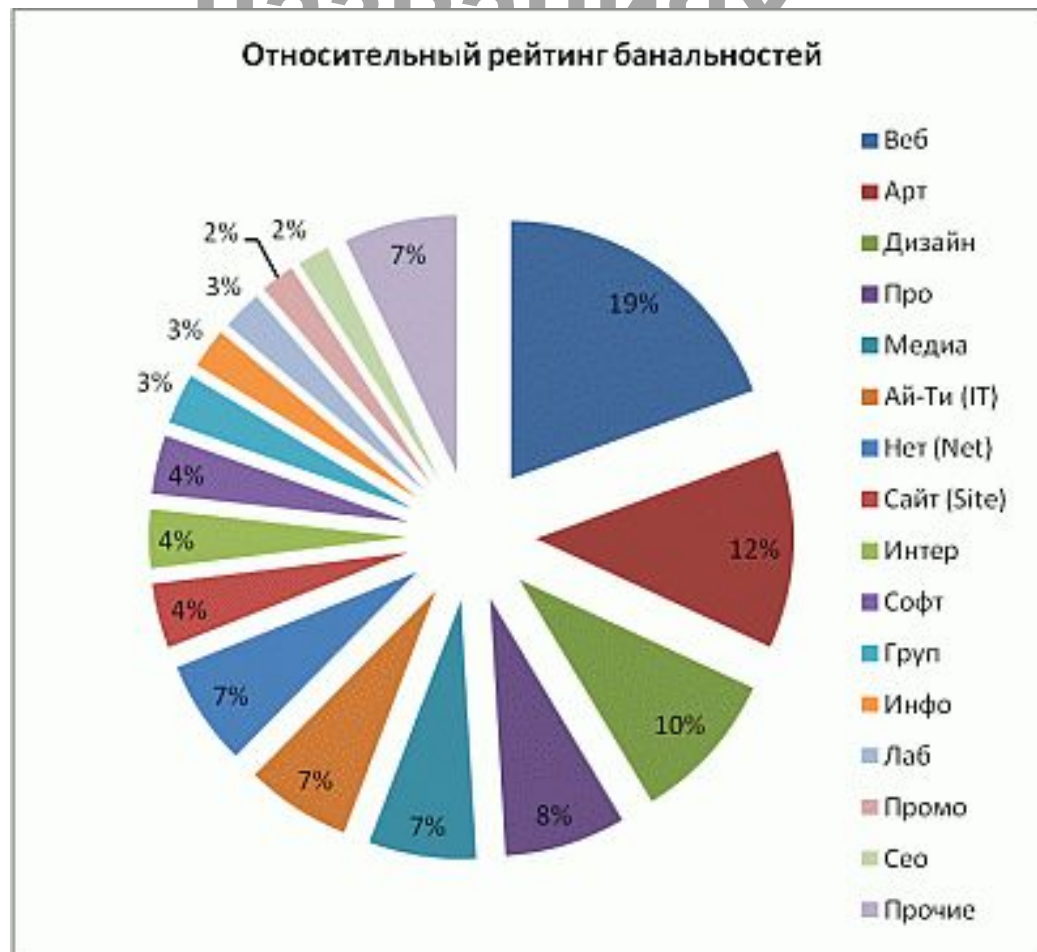
# Рейтинг банальностей в

названиях



# Рейтинг банальностей в

царающихся





# Хорошее имя

**Благозвучие**

**Формирование образа (прямого, либо ассоциативного)**

**Легкость запоминания**

**Несхожесть с названиями конкурентов**



# Есть ли жизнь с плохим именем?

**Переименование / оценка произведённых  
вложений**

**Доведение до имени собственного  
(с банальными невозможно)**



# Проблемы оргпроцесса

**Признаки профессионального подхода:**  
Предсказуемость, чёткость, соблюдение  
обязательств

Управление проектами и задачами, контроль  
загруженности сотрудников, упорядоченность  
работы / «Управление», Dotproject, LeaderTask



# Технологии

**Экономичность, реплицируемость,  
масштабируемость технологий и решений**

**Простота и полнота передачи проекта  
клиенту**

**Использование готовых решений**

# Сегментирование

**Отсутствие сегментирования,  
попытка работать «на всех»**

**Сегментирование – выделение условных  
групп клиентов по выбранным признакам**



# Бонусы сегментирования

**Расчищение конкурентного пространства**

**Увеличение отклика при меньших затратах**

**В итоге – упрощение  
продвижения/вероятность «пригорания» к  
сегменту**

# Варианты сегментирования

**Из учебников**  
(география, соц.дем.)

**Из жизни**  
(деньги, сроки, гарантии, комплекс, тип проекта, технологии, отрасль и т.д.)



# Ошибки позиционирования

**Позиционирование –  
отражение вашей компании в голове  
клиента**

**Существует независимо от вашего желания  
(если его нет – вас тоже нет)**

**«Источники» позиционирования/ «мы  
позиционируем себя»**





# Ошибки позиционирования

**Кем бы вы хотели быть в глазах клиентов?**

**Что вы для этого делаете?**

**Как клиент должен об этом догадаться?**

# Ошибки ценообразования

**Занижение цены**

**Несоответствие цены и сегмента**

**«Неоправданная» цена**

# Ценовые сектора

**Демпинг-сектор** – до 50.000 руб.

**Эконом-сектор** – от 51.000 до 90.000 руб.

**Бизнес-сектор** – от 91.000 до 210.000 руб.

**Премиум-сектор** – от 211.000 до 510.000 руб.

**Platinum-сектор** – выше 510.000 руб.



# Занижение цены

**Идея: «Сделаем низкую цену, наработаем клиентов и имя и перейдём в высшую лигу!»**

**Цена как конкурентное преимущество**

# Занижение цены

**Самый безыскусный и легко перебиваемый  
маркетинговый ход**

**Не даёт возможности выделиться**

**Серьёзно подрывает бизнес**

# Занижение цены

**Изменения цены не влияют на продажи без  
информационной поддержки**

**Мало снизить цену, надо, чтобы об этом все  
узнали**

**Стоит ли отличаться ценой?**

**(У нас самые низкие цены! А у нас – самое  
высокое качество!)**

# Занижение цены

**Два основания:**

**Высокий уровень менеджмента (сохранение рентабельности – издержки и пр.)**

**Работа на очень конкурентном рынке  
(средство последнего шанса)**

**В остальных случаях – симптом маркетинговой некомпетентности**

# Проблемы «демпинга»

**Классический демпинг – работа в ущерб себе для вытеснения конкурентов**

Распространённый в услугах вариант – работа на грани рентабельности в надежде на «наработку клиентской базы»



# Проблемы «демпинга»

**Невозможность выйти за рамки сегмента  
(потеря клиентской базы)**

**Голодная смерть бизнеса (нет специалистов,  
нет ресурсов на развитие)**

# «Демпинг» без демпинга

**Обеспечение уровня менеджмента и издержек, при которых сверхнизкий уровень цен будет достаточен для развития бизнеса**

(автоматизация, готовые решения, аутсорсинг)

# Скидки

**Аргумент в переговорах под давлением (+)**

**Средство привлечения новых клиентов (-)**

**Средство удержания клиентов (+-)**

# Мягкие границы цен

**Цены в конкурентном окружении**  
(в сознании клиента и предпринимателя)

**Место и суть услуги в представлении  
клиента**

(дорого/дёшево, сложно/просто, «сделай сам»)

# Принципиально

**Если цена услуги не критична для бюджета клиента, то верхние границы цены лежат в области психологии**

**Критерий – способность платить за другие товары и услуги**

**(«что сегодня на обед кушали?»)**

# Границы можно подвинуть

**Если найти аргументы, всё объясняющие  
(...«мастер продающих текстов», «бригада  
трезвых грузчиков», «не сайты, а бизнес-  
решения»...)  
/ позиционирование**

# Мифы и верования клиента

**Ценовое восприятие не всегда рационально**

**Дороже – значит лучше/...**

**Выбор цены как демонстрация социального статуса («могу себе это позволить», «экономный», «рациональный»)**

**На этом нельзя экономить (а на этом – можно!)**

# Выбор ценового уровня

## «Справедливая цена»

Психологические ограничения руководителя бизнеса. Уровень оказания услуги.

**Идеальное соотношение – клиент за свои деньги получает больше, чем рассчитывал.**



# Продвижение **высоких цен**

**Самоаргументация цены**  
(при значительной разнице)

**Возможность сверхрентабельности**  
(на практике часто отсутствует)

**Возможность ценового манёвра**  
(ограничение границами сегмента)



# Продвижение ВЫСОКИХ ЦЕН

**Ограниченное число клиентов**

**Требования к уровню соответствия**

# Столбовой путь

## Качественная аргументация объявленных цен

Что имеет получает клиент за свои деньги?  
Из чего он это понимает?



# Главный принцип продажи цены

**Не объяснять цену, а создавать условия,  
когда вопрос не возникает**

«Слова бегом» – 14.000 руб.

«Самоучитель английского» - 120 руб.

# Принципы аргументации

**Аргументация – это не объяснение «почему так дорого».**

**Это создание условий, снимающих этот вопрос.**

**Названная цена за услуги должна казаться нормальной, а ещё лучше – небольшой.**

Правила брендовых сферических

# Принципы аргументации

**Аргументация – не значит полная  
детализация  
/ (НДС, доставка акта).**

**«Почему это столько стоит?» - клиента не  
интересует себестоимость.**

# Принципы аргументации

**«Качество» клиента, зависимость от источника.**

**Уровень презентации.**

**Уровень обслуживания.**

**Проблема «электронного общения».**

**Сайт, коммерческое предложение,**



# Повышение ценового сегмента

**Информационное обеспечение**

**Обеспечение соответствия бизнес-процессам (для b2b) и ожиданиям клиента**



# Рецепты

**Различайте жёсткие и мягкие границы цен**

**Исследуйте ценовую чувствительность**

**Продавайте не ценой, а аргументацией**

**Повышайте рентабельность**

**Максимизируйте доход в пределах сегмента**

**Не снижайте цен без очень веских причин**

# Ошибки коммуникации

## Позиционирование

**Маркетинговая стратегия должна  
проявлять себя  
в каждом элементе маркетинга**



# Вы и клиент

**Позиция – кто вы для клиента?**

# Источники клиентов





# Состав входящих

**Конкуренты**

**Клиенты**

**Искатели**

**Потенциальные клиенты**

**Мечтатели**



# Главное заблуждение

**Предположение, что клиент заранее готов сотрудничать и лоялен**

# Первый раз

**Теоретически –  
самый «маркетингово-насыщенный»  
участок**

**Практически –  
бесконтрольная «чёрная дыра»**



# Самое досадное

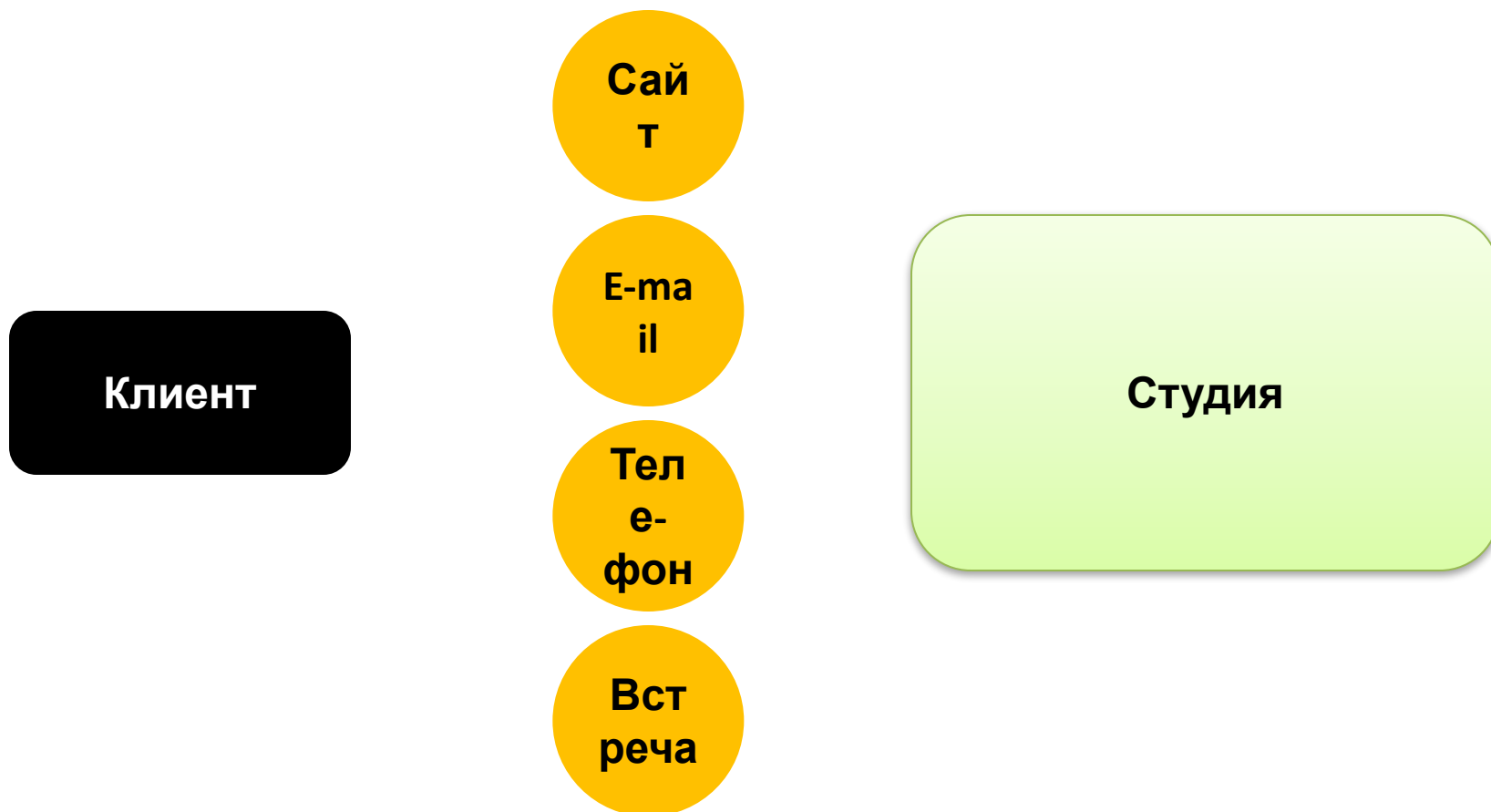
**Клиент уже пришёл, но ещё не согласился**

**А деньги на его привлечение уже потрачены**

**Главная задача: повысить мотивацию  
клиента к сотрудничеству**



# Точки контакта/кризиса



# Принцип шара

**Единый стандарт презентации  
в любой точке контакта**

**«Опознавательные знаки»  
в каждом исходящем документе**

# Экономика коммуникации

**Максимальная автоматизация**

**Максимальная вдумчивость –  
не совершать лишних движений, не  
присылать полного расчёта без уточнений**



# Статистика проблем общения

**Излишняя насторожённость**

**Хамоватость**

**Восторженность**

**Сумбурность**

# Компания или %username?

**Корпоративный ящик**

**Приветствие**

**Подпись**

**Контакты**

**Фирменный стиль**

**Промо-материалы (!)**

# Компания или %username?



The screenshot shows an Outlook inbox with a folder tree on the left and a list of emails on the right. The folder tree includes 'allmail', 'clicks@hr-info.ru' (1), 'JOBS' (1), 'News', 'Спам' (57), 'Корзина', 'Electroopt' (270), and 'Входящие' (0 (2...)). The 'Входящие' folder is expanded to show sub-folders: 'Москва', 'Ебург', 'Питер', 'Ошибки' (270), 'Исходящие', 'Отправленные', 'Корзина', and 'Входящие - Изве...'. The email list on the right shows a series of messages from 'Electroopt' with various subjects and dates. The bottom of the screenshot shows the Outlook navigation pane with filters: 'Все', '\* Заказы \*', 'Заказы', '\* Elart \*', 'Непрочитанные', 'С прикрепленными файлами', 'С флажком', and 'Фильтр: it'.

From	To	Subject	Date	Time	Time
Ситников Станис...	electroopt03@ya...	Разработка сайта	12.08.2009	21:10:...	07.08.2009 16:33:1
Иван Поспелов	electroopt03@ya...	FW: Вопросы по разработ...	12.08.2009	21:10:...	07.08.2009 17:08:3
Алексей Егурнов	Electroopt03@ya...	Вопросы по разработке ко...	12.08.2009	21:10:...	07.08.2009 20:03:1
Вероника Елина	electroopt03@ya...	Разработка корпоративно...	12.08.2009	21:10:...	07.08.2009 22:54:1
Oleg Milyukov - M...	Electroopt	Re: Вопросы по разработк...	12.08.2009	21:10:...	09.08.2009 18:31:2
Александр Князев	electroopt03@ya...	FW: Коммерческое предл...	12.08.2009	21:10:...	10.08.2009 11:36:1
Никита Пальянов	electroopt03@ya...	Простор	12.08.2009	21:10:...	10.08.2009 12:46:2
Наталья Колмак...	Electroopt03@ya...	По сайту	12.08.2009	21:10:...	10.08.2009 12:53:4
Анастасия	Electroopt	Re: Вопросы по разработк...	12.08.2009	21:10:...	10.08.2009 12:59:3
Мария Ильюшкина	Electroopt	Ответ на Ваш запрос	12.08.2009	21:10:...	10.08.2009 14:04:2
Крайнюкова Инна	Electroopt	Re: Вопросы по разработк...	12.08.2009	21:10:...	10.08.2009 15:46:5
Салашов Михаил	Electroopt	Re: Вопросы по разработк...	12.08.2009	21:10:...	11.08.2009 11:02:0
Бондарев Роман...	electroopt03@ya...	Инсайт - информация о ва...	12.08.2009	21:10:...	11.08.2009 15:44:5
Sergey Sukhov	Anna Komarova, ...	Re: Вопросы по разработк...	12.08.2009	21:10:...	12.08.2009 12:50:4
Natalia Nemchenko	Electroopt	разработка сайта	12.08.2009	21:10:...	12.08.2009 13:05:2
Валерий Гусятни...	Electroopt	Re: Вопросы по разработк...	12.08.2009	21:10:...	12.08.2009 13:35:2
Анна Авершина	'Electroopt'	RE: Вопросы по разработк...	12.08.2009	21:10:...	12.08.2009 15:36:4
Inna Kozak	'Electroopt'	RE: Вопросы по разработк...	12.08.2009	21:10:...	12.08.2009 17:04:5
Егор Волков	electroopt03@ya...	Re: Fwd: Вопросы по разр...	13.08.2009	11:19:...	13.08.2009 11:08:4
Василий Радченко	Electroopt03@ya...	Создание сайта	13.08.2009	12:30:...	13.08.2009 11:50:3



Компания или %username?

**Письмо может быть распечатано...**

# Писать для читателя

**Структурирование письма:  
собственный текст – в начале,  
исходный – в конце**

**Выборочное цитирование  
Удобочитаемый формат письма**





# Беречь клиенту трафик и бумагу

**3-5 мегабайт  
и 15 страниц  
«коммерческого предложения»**

# Слёзы Пушкина

**«картинку на двигло натянем»**

**«правим, если наши косяки»**

**«верстаете новыш баблон»**

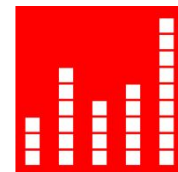
**«рекалма»**

**...запятые, отступы, абзацы...**

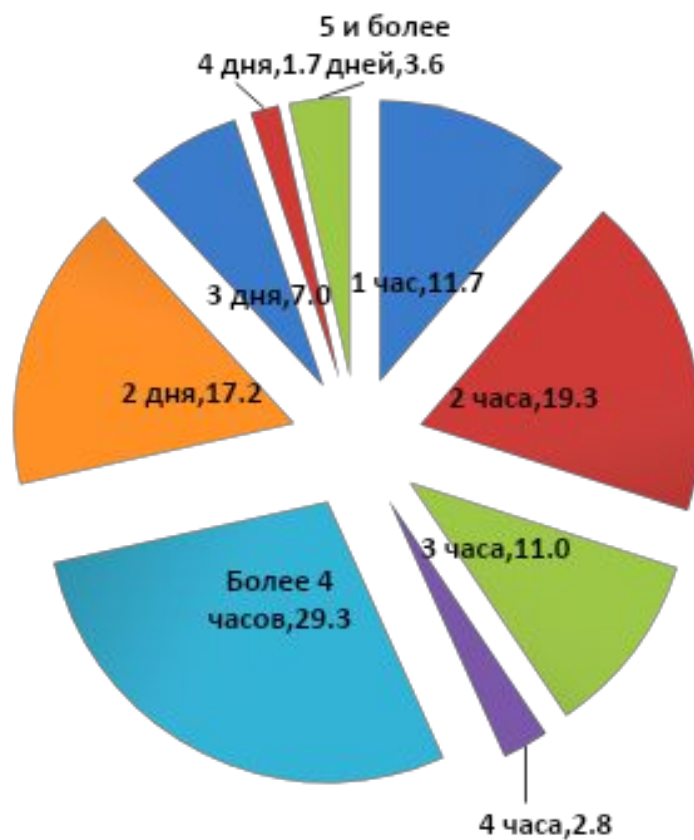


# Кишки наружу

**Посмотри, какой-то хрен с горы  
хочет дать нам денег.  
Скажи пусть даст и сваливает.**



# Срок отклика





# Колодец без дна

**30 дней с момента обращения**

**О чём думает и чем занимается клиент,  
пока вы пишете ему ответ?**



# Авто-мат

**Мы получили ваше письмо и свяжемся,  
если сочтём нужным**

# Верное решение

**Ручное подтверждение  
с предложением занять себя  
хорошим делом в ожидании –**

**Пусть клиент далеко не уходит!**



Ещё раз

**Промо-материалы**  
**Промо-ссылки**



# Внешние ресурсы

## **Хорошо партнёрам «коробок» и обладателям титулов**

сертификаты, дополнительные гарантии,  
промо, ссылки, использование авторитета

Бррриффф...

**Двойное назначение брифа**

**Сервис заполнения**

**Сколько метров должно быть в брифе?**

# Ваше предложение

**КП – не калькуляция,  
а индивидуальная презентация  
персональных услуг**

**Последний рубеж аргументации**

# Беды КП

**Многословие**

**Малословие**

**Прайс вместо КП**

**Стандартная отписка вместо КП**

**10 страниц портфолио в КП**

**Оформление**

# Тайная жизнь КП

**КП распечатали и отнесли на согласование  
Опознают ли его потом?**

Фирменный стиль, контакты

**Чем отличаются два КП кроме цены?**

# Быть рыбаком, а не автоответчиком

**Не ограничиваться простым ответом:**

**задавать встречные вопросы,  
прояснять потребности,  
помогать, брать инициативу, вести,  
расширять тему общения**



# Контролировать

**Менее 30% студий поинтересовались  
судьбой своего предложения**



# 10% грамотных

Отражение позиционирования компании в исходящих документах

Проработанные стандарты коммуникации, готовые шаблоны действий

Удержание клиента «на линии» в процессе ожидания ответа

Использование промо-материалов в коммуникации

Использование внешних ресурсов для повышения мотивации клиента

Использование КП как промо-ресурса – содержание, оформление

Активное «ведение» клиента

Отслеживание прохождения сообщений и итога общения





# Кунсткамера

- стоимость услуг по переносу сайта на Битрикс на хостинг студии в 30.000 руб.

- «Вообще у нас свой движок, который мы подстраиваем под каждого конкретного клиента. Но можно сделать и на стандартной CMS. Тогда на Drupal. Drupal бесплатный и обладает достаточно большим набором функций. Одно плохо: мы на нем еще ничего не делали.»  
(Оценён в более чем 100.000 руб.)

Ответ в виде голой цены и «надежда на успешное сотрудничество».



# Процесс взаимодействия

**Договор как материальная фиксация договорённостей**

**Информационный обмен**

**Работа с возражениями и пожеланиями**

**Прекращение отношений**

# Потеря повторных заказов

## **Естественная:**

- Некачественное исполнение
  - Срыв сроков
- Кривые отношения

-

## **Искусственная:**

Уйти довольным и забыть / CRM, поддержка отношений

# Лишнее

**Искусственное привязывание клиента  
(сопровождение элементарных действий)**

**Не все поддержки одинаково полезны**



# Неразборчивость в клиентах

**Не с каждым клиентом стоит работать**

**Отказавшись от заказа можно получить  
БОльшу выгоду, чем при его выполнении**

**Нельзя брать заказы «не по себе»**



[www.Marketing-Audit.ru](http://www.Marketing-Audit.ru)

Вопросы?

**Задавайте!**