

Откуда берётся цена

Путь товара от производства до магазинной полки

ЛЮДИ

—

РЕСУРСЫ

—

ЛОГИСТИКА

—

ХРАНЕНИЕ

—

МАГАЗИН

—

Вы —

И ЕГО ЦЕНА



БОЛЬШИЕ
ПРОЦЕССЫ
В КАЖДОМ
ПОКУПАТЕЛЬСКОМ
ВЫБОРЕ

Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

Откуда берётся цена: Путь товара от производства до магазинной полки

*<https://litres.ru/74446943>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Почему бутылка воды, пачка крупы или детская игрушка в магазине стоят в несколько раз дороже, чем сырьё и работа, из которых они сделаны? Цена — это не одна цифра, а целый маршрут: производство, энергия, упаковка, бренд, документы, налоги, склад, перевозка, дистрибуция, выкладка и доступ к покупателю.

Эта книга шаг за шагом разбирает, как формируется стоимость товара — от первой сметы до кассы. Вы узнаете, почему одинаковые товары продаются по разной цене, как на ценник влияют сезонность, инфляция, курс, акции и ошибки прогнозирования, где в цепочке поставок возникают потери и кто получает власть над итоговой суммой.

Практичная и ясная карта цены поможет предпринимателям принимать решения без самообмана, а покупателям — видеть за ценником реальную экономику товара.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Почему цена не равна себестоимости	5
Сырьё, энергия и время производства	24
Упаковка, бренд и обещание качества	48
Интерлюдия: разбор первой сметы	71
Дистрибьютор как невидимый этаж цены	89
Склад, транспорт и последняя миля	114
Конец ознакомительного фрагмента.	122

Марк Тьюрин

Откуда берётся цена: Путь товара от производства до магазинной полки

Почему цена не равна себестоимости

Пачка кофе стоит на полке 399 рублей. Рядом лежит другая — за 249, а на соседнем стеллаже третья продаётся за 899. Вес у всех одинаковый: 250 граммов. Покупатель видит три ценника и почти автоматически делает вывод: дорогой кофе, вероятно, обходится производителю намного дороже дешёвого.

Этот вывод может оказаться верным, но цена на полке не показывает себестоимость напрямую. В ней смешаны стоимость сырья, производство, упаковка, доставка, хранение, работа магазина, налоги, скидки, потери и прибыль нескольких участников цепочки. Иногда товар с высокой ценой приносит продавцу меньше прибыли, чем недорогой аналог. Бывает и так, что цена растёт не из-за подорожания производства, а потому, что товар медленно продаётся и должен оку-

пить место на полке.

Чтобы разобраться в цене, нужно пройти путь одной пачки кофе в обратную сторону: от ценника к магазину, от магазина к поставщику, от поставщика к производителю и дальше — к сырью.

Цена на полке начинается не на фабрике

Представим обычную пачку жарёного молотого кофе массой 250 граммов. Для расчёта возьмём условный товар, который продаётся в российской рознице за 399 рублей. Это не среднерыночная оценка и не утверждение о конкретной марке, а учебная модель. Она позволяет увидеть порядок формирования цены.

Покупатель платит 399 рублей, но вся сумма не становится выручкой магазина. В розничную цену входит налог на добавленную стоимость. При ставке 20 процентов сумма без НДС составляет 332,50 рубля, а НДС — 66,50 рубля.

Это первое расхождение между бытовым и бухгалтерским взглядом. В быту говорят: «Магазин продал пачку за 399 рублей». В расчётах прибыльности чаще анализируют цену без НДС: именно из неё магазин покрывает свои расходы и получает финансовый результат. НДС не является обычной прибылью магазина: он участвует в расчётах с бюджетом с учётом входного налога и других условий учёта.

Дальше 332,50 рубля можно мысленно разложить следующим образом.

Производитель продаёт пачку поставщику за 190 рублей

без НДС.

Дистрибьютор или другой оптовый поставщик передаёт её розничной сети за 225 рублей без НДС.

Магазин продаёт пачку конечному покупателю за 332,50 рубля без НДС.

Ещё 66,50 рубля добавляются к цене в качестве НДС, и покупатель видит на ценнике 399 рублей.

Числа условные, но логика реальная: у одного и того же товара существует несколько цен. Себестоимость производителя — одна величина. Цена, по которой производитель отгружает товар, — другая. Цена поставщика для магазина — третья. Розничная цена без НДС — четвёртая. Цена на ценнике с НДС — пятая.

Если назвать все эти величины одним словом «цена», расчёт быстро превратится в путаницу.

Себестоимость — это затраты на создание и доведение товара до определённой стадии. Но даже это определение требует уточнения. Можно считать производственную себестоимость: сырьё, упаковку, энергию, оплату труда работников производства и часть других затрат. Можно считать полную себестоимость: к производственным расходам добавляются управление, контроль качества, аренда, ремонт оборудования, склад, разработка продукта и другие затраты, которые нужно распределить между товарами.

Цена поставщика — сумма, за которую один участник цепочки продаёт товар следующему. Она уже может быть вы-

ше себестоимости, потому что включает прибыль продавца.

Розничная цена — сумма, по которой магазин продаёт товар покупателю. В России на ценнике обычно указана цена с НДС, если продавец является плательщиком этого налога.

Прибыль — не вся разница между ценой и первой заметной затратой. Из выручки вычитаются расходы, связанные с товаром и работой бизнеса, а также учитываются налоги и другие обязательства. Поэтому фраза «продали за 399 рублей — значит, заработали почти 400» экономически бессмысленна.

Первая ошибка: принять стоимость сырья за себестоимость

У кофе есть понятный и заметный компонент — кофейное зерно. Поэтому кажется, что достаточно узнать стоимость зерна, добавить упаковку — и себестоимость пачки готова.

На практике между зелёным зерном и пачкой на полке стоят сортировка, обжарка, охлаждение, помол, дозирование, упаковка, маркировка, контроль качества, хранение и доставка. Кроме того, часть сырья может теряться при обработке: во время обжарки меняется масса, возникают технологические потери, а отдельные партии могут не соответствовать требованиям.

Условная производственная раскладка для одной пачки может выглядеть так:

зелёное кофейное зерно с учётом технологических

потеря — 72 рубля;

обжарка и электроэнергия — 12 рублей;

оплата труда производственной смены — 18 рублей;

упаковочный материал и нанесение информации — 15 рублей;

внутризаводское перемещение, контроль качества и производственная логистика — 8 рублей;

доля постоянных производственных расходов — 25 рублей.

Итого производственная себестоимость в модели составляет 150 рублей.

Последняя строка особенно важна. Фабрика платит за оборудование, аренду, обслуживание, амортизацию, инженерные системы и часть административной работы даже в те часы, когда конкретная пачка не производится. Эти расходы нельзя напрямую отнести к одной упаковке. Их распределяют между всем объёмом выпуска.

Если за месяц предприятие произвело 100 000 пачек, на каждую может прийти одна сумма постоянных расходов. Если выпущено 50 000 пачек, доля на единицу почти удвоится, хотя станок и помещение не стали вдвое дороже. Поэтому себестоимость товара зависит не только от рецептуры, но и от масштаба производства.

Производитель продаёт пачку за 190 рублей. При себестоимости 150 рублей разница составляет 40 рублей. Но и эту

разницу не всегда корректно сразу называть чистой прибылью. В зависимости от метода расчёта в себестоимость могли не попасть расходы на продвижение, содержание отдела продаж, участие в выставках, работу офиса, банковское обслуживание или транспорт до конкретного склада. Если они учитываются отдельно, фактический финансовый результат будет меньше.

Корректная формулировка для анализа звучит так: «При цене отгрузки 190 рублей и принятой в расчёте себестоимости 150 рублей валовая разница составляет 40 рублей». После этого нужно проверить, какие расходы уже включены в 150 рублей, а какие ещё предстоит вычесть.

Прямые и косвенные расходы: почему пачка не существует сама по себе

Прямые расходы можно отнести к конкретному товару без сложного распределения. Для пачки кофе это стоимость использованного сырья, упаковки, этикетки и производственной операции, если её можно измерить поштучно или по партии.

Косвенные расходы обслуживают сразу множество товаров. Электроэнергия в производственном помещении нужна не одной пачке. Инженер обслуживает всю линию. Склад хранит десятки позиций. Руководитель производства организует выпуск всей продукции. Поэтому такие расходы распределяют по выбранной базе: объёму выпуска, времени работы оборудования, площади, массе, выручке или другому

показателю.

От выбранной базы зависит результат. Если распределить аренду только по количеству пачек, товары одинаковой массы получают одинаковую долю. Если учитывать время работы оборудования, больше расходов придётся на продукт, который дольше производить. Если использовать выручку, дорогие позиции могут получить большую долю административных затрат.

Ни один способ не является универсально истинным. Он должен соответствовать цели расчёта. Для оперативного решения о дополнительной партии важны переменные расходы и доступная производственная мощность. Для оценки прибыльности направления нужна полная картина с постоянными затратами. Для долгосрочного ценообразования нужно учитывать и те расходы, которые не меняются от выпуска одной дополнительной пачки, но должны окупаться бизнесом.

Это легко увидеть на примере домашней доставки. Допустим, магазин предлагает кофе с доставкой за ту же цену, что и на полке. Сырьё, обжарка и упаковка не изменились, зато появились сборка заказа, работа курьера, составление маршрута, платёжная комиссия, возвраты и расходы на приложение или систему заказов. Если не включить их в расчёт, продавец может считать заказ прибыльным лишь потому, что сравнивает цену с производственной себестоимостью.

То же происходит в розничном магазине. Цена закупки пачки — 225 рублей без НДС. Магазин продаёт её за 332,50

рубля без НДС. Разница составляет 107,50 рубля. Но из неё оплачиваются аренда, зарплата продавцов и администраторов, освещение, холодильное и складское оборудование, охрана, уборка, списания, кассовое обслуживание, информационные системы, доставка от распределительного центра и скидки.

В учебной модели расходы магазина на одну проданную пачку распределены так:

логистика и приёмка — 8 рублей;

хранение и работа распределительного центра — 10 рублей;

зарплата и содержание торговой точки — 25 рублей;

аренда и коммунальные расходы — 12 рублей;

списания, скидки и прочие потери — 10 рублей.

Всего — 65 рублей. После их вычета у магазина остаётся 42,50 рубля до дальнейших налоговых и общехозяйственных расходов. Значит, его финансовый результат не равен 107,50 рубля, хотя именно такую разницу между ценой продажи без НДС и закупочной ценой в бытовом разговоре часто называют «заработком магазина».

Один и тот же расход может вести себя по-разному

Затраты делят не только на прямые и косвенные, но и на переменные и постоянные.

Переменные затраты меняются вместе с объёмом выпуска или продаж. Для пачки кофе это зерно, упаковка, часть

сдельной оплаты и расходные материалы. Если произвести на одну пачку больше, такие расходы обычно увеличатся.

Постоянные затраты в коротком периоде не зависят от количества произведённых пачек. Аренда производственного помещения, оклад инженерной службы, обслуживание системы учёта, часть расходов на охрану и амортизация оборудования сохраняются даже при снижении выпуска.

Граница между группами не всегда абсолютна. Электроэнергия может включать постоянную часть за подключённую мощность и переменную — за фактическое потребление. Зарплата может состоять из оклада и премии за объём. Доставка может оплачиваться за рейс, а не за каждую пачку. Поэтому задача расчёта — не механически разложить расходы по двум коробкам, а понять, от какого фактора зависит каждый из них.

Представим две производственные ситуации.

В первом случае фабрика выпускает 100 000 пачек в месяц. Постоянные расходы цеха составляют 2 500 000 рублей. На одну пачку приходится 25 рублей.

Во втором случае выпуск снизился до 50 000 пачек. Те же 2 500 000 рублей теперь распределяются по 50 рублей на пачку. Переменные расходы могли остаться прежними, но полная себестоимость выросла.

Отсюда следуют два практических вывода.

Во-первых, рост себестоимости единицы не всегда означает подорожание сырья или ухудшение технологии. Иногда

причина — недозагрузка мощностей.

Во-вторых, снижение себестоимости не всегда связано с экономией на материале. При росте выпуска постоянные расходы распределяются на большее количество товаров.

По этой причине производитель может продавать большую партию дешевле в расчёте на единицу, но получать больше общей прибыли. А небольшая премиальная партия, несмотря на высокую цену, может оказаться неудобной для бизнеса: отдельная настройка оборудования, маленькая серия упаковки, сложное сырьё и медленные продажи увеличивают расходы на одну единицу.

Наценка и маржа: два процента, которые нельзя путать

Наценка показывает, насколько цена выше базы сравнения. Обычно базой служит себестоимость или закупочная цена.

Если пачка обошлась производителю в 150 рублей, а продана за 190 рублей, наценка составила 40 рублей, делённые на 150 рублей себестоимости и умноженные на 100 процентов. Получается 26,7 процента.

Маржа показывает, какая доля цены продажи остаётся после вычета базовой стоимости. В том же примере 40 рублей нужно разделить на 190 рублей цены продажи и умножить на 100 процентов. Получается 21,1 процента.

Одна и та же операция имеет наценку 26,7 процента и маржу 21,1 процента. Это не два разных финансовых резуль-

тата, а два способа выразить одну разницу.

На практике путаница возникает, когда говорят: «На товаре стоит наценка 30 процентов», — не уточняя, от чего считают процент. Если закупочная цена составляет 200 рублей, наценка 30 процентов означает цену 260 рублей. Но маржа в этом случае равна 23,1 процента, а не 30.

Для розницы нужно добавить ещё одно условие: считать по цене с НДС или без НДС. Если магазин закупил товар за 225 рублей без НДС и продаёт за 332,50 рубля без НДС, его торговая наценка относительно закупки равна 47,8 процента, а маржа — 32,3 процента. Если сопоставить закупку без НДС с ценником 399 рублей, процент получится другим и будет экономически некорректным.

Полезная рабочая формулировка: «Наценка рассчитана от закупочной цены без НДС, маржа — от цены продажи без НДС». Одно такое уточнение часто устраняет спор в отчёте, коммерческом предложении или разговоре о скидке.

Есть и простой способ проверить расчёт.

Если известны себестоимость и наценка, цена равна себестоимости, умноженной на единицу плюс наценка.

Если известны цена и маржа, прибыльная разница равна цене, умноженной на маржу.

Наценка всегда считается от затратной базы.

Маржа всегда считается от цены продажи.

Ошибки начинаются там, где эти основания подменяют друг другом.

Почему дорогой товар может приносить меньше

Высокая цена создаёт ощущение высокой прибыли: покупатель видит крупную разницу между дешёвым и дорогим товаром. Но прибыль зависит не только от суммы с одной продажи.

Премиальная пачка кофе за 899 рублей может иметь себестоимость 420 рублей, закупочную цену 560 рублей и сложную логистику из-за небольшого объёма. Она продаётся медленно, занимает место на полке, требует отдельного описания и иногда участвует в скидках. После расходов на хранение, продвижение и списания прибыль с одной продажи может оказаться равной 35 рублям.

Более простой кофе за 249 рублей может закупаться за 160 рублей, быстро продаваться и почти не задерживаться на складе. После распределения расходов магазина прибыль с пачки может составить 45 рублей. С одной единицы такой товар дешевле, но бизнес зарабатывает на нём больше.

На результат влияют как минимум пять факторов.

Скорость продаж. Товар, который продаётся за несколько дней, требует меньше складских ресурсов и реже попадает под уценку.

Объём партии. Большая партия может снизить стоимость доставки и распределить постоянные расходы, но одновременно создаёт риск нерезализованных остатков.

Скидки. Цена на ценнике не всегда равна фактической цене продажи. Если товар регулярно продаётся по акции, ана-

лизировать нужно среднюю цену после скидок, а не первоначальный ценник.

Потери. Повреждённая упаковка, истёкший срок годности, пересорт, возвраты и кражи уменьшают результат.

Коммерческие условия. Поставщик может оплачивать размещение, рекламное продвижение, бонусы за объём или участие в акции. Поэтому цена в накладной не всегда отражает все расходы и доходы по товару.

Особенно легко ошибиться при продаже через крупную онлайн-площадку. Товар может быть выставлен за 399 рублей, но из этой суммы вычитаются комиссия, хранение, обработка заказа, доставка, возврат и продвижение. Если продавец сравнивает 399 рублей только с себестоимостью 150 рублей, он видит воображаемую прибыль. Правильный расчёт начинается с фактической выплаты после всех удержаний и расходов.

Цена товара может быть высокой по разным причинам. Она может отражать дорогой материал, небольшой объём выпуска, сложную упаковку, сильный бренд, дорогое место продажи, неэффективную логистику или желание компенсировать низкую оборачиваемость. Цена сама по себе не сообщает, какая именно причина сработала.

Вторая бытовая сцена: скидка, которая ничего не объясняет

На полке появляется яркая надпись: «Скидка 25 процентов». Покупатель видит старую цену 399 рублей и новую —

299 рублей. Возникает ощущение, что магазин отказался от четверти заработка.

Но снижение цены на 100 рублей не означает пропорционального снижения прибыли. Если товар закуплен за 225 рублей без НДС, а цена продажи после скидки составляет 249,17 рубля без НДС, у магазина остаётся 24,17 рубля до расходов. При цене 332,50 рубля без НДС оставалось 107,50 рубля. Валовая разница уменьшилась более чем в четыре раза, хотя цена снизилась примерно на четверть.

Здесь проявляется важный эффект: прибыль часто реагирует на скидку быстрее, чем цена. Большая часть расходов магазина уже понесена и не меняется из-за одной пачки. Поэтому даже умеренная скидка может резко сократить прибыль на единицу.

Иногда акция всё равно выгодна. Если без скидки товар продавался бы медленно, а со скидкой магазин увеличил оборот, освободил склад или привлёк покупателя для других покупок, общая экономика могла улучшиться. Но это нужно проверять расчётом, а не впечатлением от процента на ценнике.

Удобная формулировка для проверки акции: «Сравниваем не старую и новую цену, а прибыль на единицу, число проданных единиц и общие расходы до и после акции». Такой подход отделяет рекламный эффект от финансового результата.

Третья сцена: цена производителя и цена в магази-

не

В накладной производителя пачка стоит 190 рублей. В магазине на ценнике — 399. Разница выглядит огромной: 209 рублей. Отсюда легко сделать вывод, что розница «забирает» почти половину цены.

Но между этими суммами есть оптовый поставщик, а внутри каждого звена — собственные расходы. В нашей модели поставщик покупает пачку за 190 рублей и передаёт магазину за 225 рублей без НДС. Его разница составляет 35 рублей. Если на логистику, склад, обработку заказа и работу менеджеров приходится 27 рублей, результат поставщика равен 8 рублям.

Магазин получает товар за 225 рублей и продаёт его за 332,50 рубля без НДС. Его разница — 107,50 рубля. После расходов в 65 рублей остаётся 42,50 рубля до дальнейших налоговых и общехозяйственных затрат.

Производитель получает 190 рублей. При себестоимости 150 рублей его разница составляет 40 рублей до расходов, которые могли быть учтены отдельно. В сумме участники цепочки получают не 209 рублей прибыли. В эти 209 рублей входят расходы поставщика и магазина, а также их финансовый результат. Кроме того, 66,50 рубля НДС добавляются к розничной цене и не относятся к прибыли участников.

Всю модель можно представить так.

Производитель: полная себестоимость — 150 рублей без НДС. Расходы — 150 рублей. Остаток — 0.

Производитель: продажа поставщику — 190 рублей без НДС. Расходы — 150 рублей. Остаток до дальнейших налогов и расходов — 40 рублей.

Поставщик: покупка и продажа магазину — 225 рублей без НДС. После закупки и собственных расходов в размере 27 рублей остаток составляет 8 рублей.

Магазин: продажа покупателю — 332,50 рубля без НДС. После закупки и расходов в размере 65 рублей остаток составляет 42,50 рубля.

НДС в розничной цене — 66,50 рубля. Это не прибыль.

Цена на ценнике — 399 рублей.

Эта схема не является универсальным шаблоном для каждой пачки кофе. В реальной цепочке может быть несколько поставщиков, собственная логистика сети, маркетинговые бонусы, разные ставки и режимы налогообложения, возвраты и акции. Её назначение другое: показать, что цена растёт ступенями, а каждая ступень содержит не только прибыль, но и расходы.

Как задавать точные вопросы о цене

Когда кто-то говорит: «Этот товар должен стоить не больше себестоимости плюс десять процентов», полезно не спорить с цифрой, а уточнить основу расчёта.

Первая проверочная формулировка: «О какой себестоимости идёт речь — производственной, полной или переменной?»

Вторая: «Цена указана с НДС или без НДС?»

Третья: «Кто продавец на данном этапе — производитель, оптовик, магазин или площадка?»

Четвёртая: «Какие расходы уже включены: доставка, хранение, продвижение, скидки, возвраты?»

Пятая: «Процент — это наценка от себестоимости или маржа от цены продажи?»

Шестая: «Расчёт сделан по одной единице или по всей партии за период?»

Эти вопросы превращают спор о «завышенной цене» в проверяемую схему. Если на них нет ответа, итоговая цифра может быть пригодна для рекламы или бытового сравнения, но не для анализа прибыльности.

Короткое упражнение: разложить любую пачку кофе

Возьмите чек из магазина и выберите пачку кофе. Не пытайтесь сразу угадать себестоимость. Выполните пять действий.

Сначала запишите цену на ценнике и отделите НДС, если продавец является его плательщиком. Для цены 399 рублей при ставке 20 процентов цена без НДС составит 332,50 рубля.

Затем оцените закупочную цену магазина. Если данных нет, не подставляйте выдуманное число. Запишите: «неизвестно» — и перечислите, где его можно было бы найти: в закупочном договоре, накладной, отчёте поставщика или внутренней системе учёта.

После этого разделите расходы на прямые и косвенные. К прямым отнесите зерно, упаковку и производственные операции. К косвенным — оборудование, склад, управление и содержание торговой точки.

Затем разделите их на переменные и постоянные. Для каждого расхода задайте вопрос: изменится ли он, если произвести или продать ещё одну пачку? Если да, это признак переменного расхода. Если нет в коротком периоде, это признак постоянного.

В конце отдельно рассчитайте наценку и маржу, но только после того, как зафиксируете базу. Например, при себестоимости 150 рублей и цене продажи производителя 190 рублей наценка равна 26,7 процента, а маржа — 21,1 процента. Не называйте один показатель другим.

Главные ошибки в таком упражнении предсказуемы.

Первая — считать всю цену на ценнике прибылью магазина.

Вторая — принимать цену сырья за полную себестоимость.

Третья — сравнивать цену с НДС и закупочную цену без НДС.

Четвёртая — считать наценку и маржу одинаковыми показателями.

Пятая — забывать о непроданных товарах, скидках, возвратах и списаниях.

Шестая — делать вывод о прибыли по одной пачке, не

учитывая объём продаж и постоянные расходы за месяц.

Седьмая — считать, что дорогой товар автоматически выгоднее дешёвого.

Разворот восприятия здесь простой, но принципиальный: ценник показывает итоговую сумму для покупателя, а не историю товара. Чтобы увидеть эту историю, нужно спрашивать не «почему так дорого?», а «какие расходы и решения появились на каждом этапе пути?»

У пачки кофе нет одной-единственной цены до момента продажи. Есть себестоимость производства, цена отгрузки, цена поставщика, закупочная цена магазина, розничная цена без НДС и сумма на ценнике. Каждая отвечает на свой вопрос и становится бесполезной, если вырвать её из контекста.

Следующая часть разбора начинается ещё до обжарки. Чтобы понять первую строку в раскладке себестоимости, нужно посмотреть на сырьё, энергию и время производства: именно они задают материальную основу цены и объясняют, почему одинаковые по весу товары могут иметь совершенно разную стоимость.

Сырьё, энергия и время производства

На ценнике отражается уже не только сумма, которую заплатили за сырьё. Между закупкой и готовым товаром стоят склад, производственная линия, энергия, труд, потери, простои оборудования и расходы на запуск партии. Поэтому одна и та же единица продукции может иметь разную себестоимость даже при неизменном рецепте: меняются поставщик, курс рубля, объём заказа или фактическая загрузка цеха.

Эту механику удобнее изучать не в общих рассуждениях, а на практическом эксперименте. Возьмём условный продукт, который производится в России, — пачку обжаренных кофейных зёрен массой 250 граммов. На её примере можно увидеть почти все скрытые переменные производства. Те же принципы действуют для круп, кондитерских изделий, бытовой химии, одежды, мебели и многих других товаров.

Миф первый: сырьё определяет почти всю себестоимость

Если в составе товара есть дорогой компонент, легко принять его закупочную цену за главный ответ на вопрос: «Почему это стоит столько?» Для пачки кофе можно посчитать стоимость зелёного зерна, добавить пакет и получить приблизительную себестоимость. Такой расчёт выглядит убедительным.

тельно, пока не выясняется, что зелёное зерно теряет массу при обжарке, часть сырья отсеивается, линия работает не на полной мощности, а упаковочное оборудование требует переналадки.

Закупочная цена сырья — лишь первый слой. Она зависит от объёма поставки, условий оплаты, регулярности закупок, качества партии, доставки до склада и валюты, если сырьё или его часть приобретается за рубежом. Даже российский производитель, продающий товар в рублях, может зависеть от курса: импортными бывают само сырьё, ароматизаторы, красители, плёнка, специальные клапаны, электронные компоненты оборудования и запасные части.

Цена поставщика тоже не всегда совпадает с фактическими затратами покупателя. Если сырьё нужно принять, проверить, просушить, отсортировать и хранить в особом режиме, эти операции добавляются к стоимости ещё до начала производства. Когда часть партии портится из-за нарушения условий хранения, расходы распределяются на оставшийся годный объём.

Для расчёта важно различать цену входящего сырья и стоимость сырья в готовом товаре. Первая показывает, сколько заплатили за килограмм на входе. Вторая отвечает на другой вопрос: сколько сырья пришлось потратить, чтобы получить одну пригодную к продаже единицу.

Пример с кофе выглядит так. Для выпуска 1000 пачек по 250 граммов требуется не 250 килограммов зелёного зерна.

При обжарке испаряется часть влаги, затем возникают потери при охлаждении, перемещении, помоле и фасовке. Если средний выход готового продукта составляет 82 процента от массы сырья, то для получения 250 килограммов готового кофе понадобится примерно 305 килограммов зелёного зерна. При закупочной цене 650 рублей за килограмм сырья обойдётся не в 162 500 рублей, а примерно в 198 250 рублей — ещё до учёта электроэнергии, труда и упаковки.

Точная доля потерь зависит от технологии и конкретного продукта. Нельзя автоматически переносить один процент на все производства. Но сам принцип универсален: считать нужно от входной массы к выходной, а не от рецепта на бумаге.

Миф второй: повышение цены поставщика на десять процентов даёт такое же повышение себестоимости товара

Эта ошибка возникает, когда расходы рассматривают в отрыве от структуры продукта. Допустим, закупочная цена основного сырья выросла на 10 процентов. Если сырьё составляет половину полной производственной себестоимости, воздействие будет заметным, но не равным 10 процентам всей себестоимости. Если его доля составляет 20 процентов, общий эффект окажется меньше.

Но и здесь простое умножение может ввести в заблуждение. Рост цены одного компонента способен вызвать вторичные изменения. Поставщик может изменить минимальную

партию или условия доставки. Производителю придётся заказывать больше товара и дольше хранить его на складе. При изменении курса валюты одновременно подорожают сырьё, упаковочная плёнка и запасные части к линии. При дефиците сырья закупка у нового поставщика может означать более низкий выход годного продукта и увеличение технологических потерь.

Полезно разделять прямой и цепной эффект.

Прямой эффект — изменение цены самого компонента. Если сырьё занимало 40 рублей в производственной себестоимости пачки, а подорожало на 15 процентов, добавка составит 6 рублей.

Цепной эффект включает всё, что меняется вслед за этим: доставку, складирование, потери, валютные платежи, срочную закупку и дополнительный контроль качества. Иногда он меньше прямого эффекта, иногда — больше. Например, переход на другого поставщика может снизить закупочную цену на 5 процентов, но увеличить долю брака с 2 до 5 процентов. Формально сырьё станет дешевле, а стоимость годной пачки — выше.

Миф третий: электроэнергия незначительна, потому что на одну единицу товара приходится мало киловатт-часов

Одна пачка действительно потребляет немного энергии. Но производство оплачивает не одну пачку, а работу всей системы: нагрев, обжарку, охлаждение, освещение, венти-

ляцию, компрессоры, холодильное оборудование, фасовочные линии и вспомогательные процессы. Кроме того, часть оборудования потребляет электричество независимо от того, выпускается продукция или линия ждёт сырья, настройки или ремонта.

Киловатт-час важен не сам по себе, а в связи с загрузкой. Если линия работает непрерывно и выпускает крупную партию, затраты на запуск и прогрев распределяются на тысячи единиц. Если её включают ради небольшого заказа, та же энергия распределяется уже на сотни или десятки единиц.

У обжарочного производства есть ещё один фактор — тепловая энергия. Она может поступать из электричества или газа, а расходы на неё зависят от температуры, продолжительности цикла, объёма загрузки и требований к режиму. При неполной загрузке печь может потреблять почти столько же топлива, сколько при полной, но готовой продукции получится меньше.

Поэтому правильный вопрос звучит не так: «Сколько энергии уходит на пачку?» Лучше спросить: «Сколько энергии потребляет цикл, сколько продукции выходит из этого цикла и сколько циклов приходится на заказ?»

Миф четвёртый: заработная плата почти не влияет на цену, если производство автоматизировано

Автоматическая линия сокращает число ручных операций, но не устраняет труд. Нужны специалисты, которые принимают сырьё, контролируют режимы, настраивают обо-

рудование, отслеживают качество, устраняют сбои, обслуживают склад и оформляют производственные документы. Автоматизация меняет структуру труда, но не отменяет его.

Зарплатные расходы зависят от производительности. Один оператор может обслуживать линию, выпускающую 1000 пачек в час, а может большую часть смены тратить на переналадку, удаление брака вручную и устранение застреваний упаковки. В обоих случаях зарплата за смену будет примерно одинаковой, но трудовая составляющая одной пачки окажется разной.

Нужно учитывать не только начисления работнику, но и обязательные расходы работодателя, оплачиваемое время, обучение, замену сотрудников на больничных и периоды, когда производство не выпускает товар. Распределять эти расходы можно по-разному, но исключать их из расчёта нельзя.

Миф пятый: чем больше партия, тем выгоднее производство

Большая партия обычно снижает удельные расходы на запуск и переналадку, но не обязательно уменьшает общую стоимость. Продукт может залежаться, сырьё — потерять качество, а оборотные деньги — надолго оказаться в запасах. Для товара с коротким сроком годности слишком крупная партия превращается в скидки, списания и замороженные средства.

Минимальная экономически оправданная партия — не тот объём, который способна выпустить машина. Это объём,

при котором доход от партии покрывает переменные затраты и разумную долю расходов на запуск, хранение и реализацию. Для одного товара это 200 пачек, для другого — 20 000. Размер зависит от линии, упаковки, срока годности, спроса и условий сбыта.

Маленькая партия может быть оправданной, если товар дорогой, нестандартный или выпускается под подтверждённый заказ. Большая партия, напротив, может оказаться невыгодной, если спрос нестабилен или продукцию придётся продавать с уценкой.

Правильная модель: себестоимость возникает из потока операций

Чтобы разобраться в цене производства, нужно представить товар не как набор компонентов, а как маршрут. У каждой партии есть вход, преобразование и выход.

На входе находятся:

сырьё и материалы;

доставка до производства;

приёмка и контроль;

складское хранение;

подготовка сырья.

Преобразование включает:

настройку оборудования;

обработку сырья;

энергию;

заработную плату;

потери и брак;
техническое обслуживание;
амортизацию оборудования.

На выходе получают:

готовый товар;
отходы;
возвраты в переработку;
брак;

остатки, которые нельзя использовать в текущей партии.

Удобная базовая формула выглядит так:

Себестоимость партии = сырьё и материалы + доставка до производства + энергия + труд + производственные потери + амортизация + обслуживание и контроль + расходы на запуск и переналадку.

Себестоимость единицы = себестоимость партии ÷ количество годных единиц.

Последняя часть особенно важна. Делить нужно не на количество изготовленных единиц, а на количество годных, пригодных к продаже. Если линия выпустила 10 000 пачек, но 250 имеют повреждённый шов, а ещё 100 не прошли контроль массы, расчётная база — 9650 пачек, если брак нельзя исправить или реализовать другим способом.

Не все расходы следует механически включать в производственную себестоимость. Аренда офиса, продвижение, торговые комиссии, доставка в магазин и налоги могут относиться к другим уровням расходов. Но для управленческого

решения их иногда рассматривают вместе с производственными затратами. Главное — не смешивать разные показатели под одним названием.

Для практического анализа достаточно выделить три уровня.

Переменные затраты меняются вместе с объёмом выпуска: сырьё, упаковка, часть энергии, сделанные операции.

Условно-постоянные затраты сохраняются в пределах определённого диапазона: зарплата смены, аренда цеха, обслуживание, охрана, часть амортизации.

Потери от загрузки возникают, когда оборудование и люди оплачены, но выпускают меньше возможного: из-за простоев, переналадки, ожидания сырья, мелких партий и внеплановых остановок.

Именно третий уровень часто объясняет разницу между расчётной и фактической себестоимостью. В технологической карте можно указать, что фасовочная линия способна работать со скоростью 40 пачек в минуту. На практике она может выдавать 27 пачек: пять минут уходит на смену рулона плёнки, восемь — на очистку, ещё часть времени теряется из-за неплотного шва и остановок для проверки.

Пошаговый эксперимент

Теперь проведём расчёт не для идеальной линии, а для реальной партии. Числа условные, но метод применим к любому товару. Цель эксперимента — увидеть, где именно меняется стоимость одной единицы.

Шаг первый. Зафиксируйте границы расчёта

Нужно определить, что именно считается единицей продукции и до какого момента рассчитывается её стоимость. В нашем примере единица — пачка кофе массой 250 граммов, готовая к отгрузке со склада производителя.

В расчёт включаются сырьё, пакет, клапан, этикетка, энергия, труд производственной смены, потери, амортизация, обслуживание и контроль. Доставка от производителя до магазина, торговая наценка и расходы магазина пока не учитываются. Они относятся к следующим этапам пути товара.

Без этой границы расчёт быстро становится непонятным. Если в одной строке учесть только расходы цеха, а в другой добавить доставку и торговую комиссию, сравнение партий потеряет смысл.

Шаг второй. Посчитайте сырьё через выход годного продукта

Предположим, планируется выпуск 1000 пачек по 250 граммов. На выходе нужно получить 250 килограммов готового кофе.

Допустим, средний выход после обжарки, охлаждения и технологических потерь составляет 82 процента. Тогда необходимая масса зелёного зерна равна:

$$250 \div 0,82 = 304,9 \text{ килограмма.}$$

Если закупочная цена составляет 650 рублей за килограмм, сырьё стоит:

$$304,9 \times 650 = 198\,185 \text{ рублей.}$$

Теперь добавим небольшие расходные материалы: упаковку, клапаны и этикетки. Пусть на одну пачку они обходятся в 18 рублей. Для 1000 пачек это 18 000 рублей.

Но цена сырья может быть не окончательной. Если поставщик находится в другом регионе, нужно добавить доставку. Если партия импортная, в цену могут войти валютный курс, банковские расходы, таможенные платежи, услуги посредника, сертификационные процедуры и хранение на терминале. Для производственного расчёта важна не цена в счёте поставщика, а сумма, которая позволила сырью попасть на склад и пройти приёмку.

Шаг третий. Отдельно проверьте импортные компоненты

В российской цепочке импортными бывают не только готовые товары. Производитель может закупать внутри страны материал, цена которого зависит от зарубежного сырья или валютного курса. Например, упаковочная плёнка производится российской компанией, но часть компонентов для неё закупается за рубежом. Похожая зависимость возникает у оборудования: линия собрана в России, однако датчики, контроллеры, нагревательные элементы или приводные узлы могут иметь импортное происхождение.

Для анализа составьте список компонентов, чувствительных к валюте:

**сырьё, оплачиваемое в иностранной валюте;
материалы с импортными компонентами;**

запасные части;

расходники для оборудования;

услуги, цена которых привязана к валютному курсу;

доставка по маршруту с валютными тарифами.

Затем для каждого компонента задайте несколько сценариев.

Если цена фиксирована в рублях на длительный срок, сначала считайте договорную цену, но проверьте дату её пересмотра.

Если цена пересчитывается по курсу, рассчитайте минимум два сценария: при текущем курсе и при его неблагоприятном изменении.

Если поставщик уже включил валютный риск в цену, не добавляйте его второй раз, но выясните, как часто пересматривается прайс.

Если импортный компонент можно заменить российским, сравнивайте не только цену закупки, но и выход годного продукта, срок службы, скорость линии и затраты на перенастройку.

Например, более дешёвая упаковочная плёнка может хуже запаиваться. Тогда растёт число остановок, увеличивается расход материала и появляется больше брака. Снижение цены рулона ещё не означает снижения стоимости готовой пачки.

Шаг четвёртый. Разложите обжарку и фасовку на циклы

Производственный цикл состоит не только из времени, когда продукт находится внутри машины. До него идут загрузка и настройка, после него — охлаждение, очистка, фасовка и контроль.

Допустим, обжарка одной партии занимает 25 минут, охлаждение — 10 минут, подготовка и очистка — ещё 15 минут. Полный цикл длится 50 минут. Если за один цикл получается 80 килограммов готового продукта, для 250 килограммов потребуется четыре цикла.

Энергозатраты следует считать по фактическому потреблению цикла. Если печь, вентиляция и охлаждение в сумме потребляют 50 киловатт-часов за цикл, четыре цикла потребуют 200 киловатт-часов. При тарифе 9 рублей за киловатт-час энергия обойдётся в 1800 рублей.

Если в расчёте взять только электроэнергию фасовочной машины, результат будет занижен. Если включить в партию всю электроэнергию цеха без разумного распределения, результат может оказаться завышенным. Лучше разделить оборудование на группы и определить для каждой свой принцип распределения:

- энергию печи — по числу циклов обжарки;**
- энергию фасовки — по времени работы линии;**
- освещение и вентиляцию — по часам занятости производственной зоны;**
- холодильное оборудование — по времени хранения или по доле объёма, если оно используется для разных товаров.**

Шаг пятый. Учтите амортизацию

Амортизация показывает, как стоимость оборудования постепенно переносится на выпускаемую продукцию. Это не отдельный платёж в день производства, а способ учитывать износ и будущую необходимость заменить или модернизировать машину.

Предположим, печь, фасовочная линия и вспомогательное оборудование вместе стоят 12 миллионов рублей. Для управленческого расчёта предприятие планирует использовать их в течение восьми лет. При упрощённом равномерном подходе годовая сумма составит 1,5 миллиона рублей.

Но нельзя делить её просто на весь календарный годовой выпуск, если оборудование большую часть времени простаивает. Нужно определить фактическую загрузку. Если за год линия выпускает 300 000 пачек, амортизационная составляющая составит 5 рублей на пачку. Если выпускается 600 000 пачек, она снизится до 2,5 рубля. Само оборудование не подешевело, но его стоимость распределилась на большее количество изделий.

Здесь появляется важная развилка.

Если производство стабильно загружено и спрос подтверждён, рост объёма обычно снижает амортизацию на единицу.

Если рост объёма достигается за счёт кратковременной перегрузки, могут увеличиться расходы на ремонт, простои и потери качества.

Если оборудование купили специально под небольшой заказ, минимальная партия должна покрывать не только сырьё и труд, но и существенную долю использования линии.

Если оборудование уже загружено другими заказами, новая партия может потребовать сверхурочной работы, аренды дополнительной линии или переноса выпуска. Тогда её фактическая стоимость будет выше расчёта по обычной смене.

Шаг шестой. Посчитайте труд через время, а не через число работников

Допустим, в партии участвуют оператор обжарки, оператор фасовки и контролёр качества. Необязательно относить к партии всю их месячную зарплату. Сначала определите, сколько времени каждый сотрудник занят именно этой партией.

Если подготовка, обжарка, охлаждение, фасовка и уборка занимают 6 часов, а суммарные затраты работодателя на смену трёх работников составляют 18 000 рублей, трудовая составляющая партии равна 18 000 рублей. При 1000 годных пачек это 18 рублей на единицу.

Но этот расчёт требует проверки. Если из-за переналадки фактическая смена длится 8 часов, а партия всё равно даёт 1000 пачек, стоимость труда на пачку вырастет. Если после улучшения организации тот же состав работников выпускает 1500 пачек, она снизится.

Производительность — не абстрактная скорость машины. Она включает подготовку сырья, переналадку, контроль,

уборку и устранение мелких сбоев. Производство с высокой паспортной скоростью может оказаться менее производительным, чем более медленная линия, которая работает без остановок.

Шаг седьмой. Сведите результат по годным единицам

Допустим, расходы партии распределились так:

сырьё — 198 185 рублей;

упаковка и расходные материалы — 18 000 рублей;

энергия — 1800 рублей;

труд — 18 000 рублей;

амортизация — 5000 рублей;

обслуживание, контроль и производственные мелочи — 7000 рублей.

Итого до учёта дополнительных потерь: 247 985 рублей.

Планировалось выпустить 1000 пачек, но 20 пачек не прошли контроль упаковки, а ещё 10 имеют несоответствие по массе. Годными остаются 970 пачек.

Себестоимость одной годной пачки:

$247\,985 \div 970 =$ примерно 255,65 рубля.

Если поделить расходы на 1000, получится 247,99 рубля. Разница почти в 8 рублей на пачку возникла не из-за изменения цены сырья, а из-за снижения выхода годного продукта.

Если брак можно переработать или перепаковать, нужно учесть расходы на исправление. Если его можно продать в другом формате, выручка от такой реализации уменьшит по-

тери, но не отменит расходы на сортировку, хранение и повторную обработку.

Живой разбор: почему крупный заказ оказался дороже

Рассмотрим ситуацию, которая регулярно возникает у небольших производств. Заказчик просит выпустить большой объём кофе под своей торговой маркой. На бумаге заказ выглядит выгодно: сырьё закупается крупной партией, производственная линия будет загружена несколько дней, а расходы на переналадку распределятся на большое количество пачек.

Первый расчёт действительно показывает привлекательную себестоимость. Основное сырьё закупается по сниженной цене благодаря большому объёму. Упаковка заказывается рулоном, поэтому стоимость материала на пачку уменьшается. Производственная смена работает без длинных пауз.

Затем выясняются четыре обстоятельства.

Во-первых, часть сырья приходит с более высокой влажностью, чем предполагалось. Обжарка занимает больше времени, а выход готового продукта снижается с 82 до 80 процентов. Для получения тех же 250 килограммов требуется уже 312,5 килограмма зелёного зерна вместо 304,9.

Во-вторых, новый формат упаковки требует другой настройки фасовочной линии. Первая смена уходит на пробные запуски, регулировку дозатора и контроль шва. За это время расходуются плёнка и продукт, но товарной партии

ещё нет.

В-третьих, заказчик хочет получить весь объём почти одновременно. Производителю приходится держать готовые пачки на складе, а затем организовывать отгрузку несколькими машинами. Эти расходы не относятся к узкой производственной себестоимости, но влияют на итоговую экономику заказа.

В-четвёртых, при работе на пределе мощности растёт число мелких остановок. Оператор не успевает проводить стандартные проверки с прежней частотой, а после смены требуется дополнительная очистка оборудования.

В результате скидка на сырьё и упаковку не перекрывает дополнительные затраты. Большая партия всё равно может быть выгодной, но только если заранее включить в расчёт пробный запуск, фактический выход сырья, время переналадки, допустимый уровень брака и стоимость хранения.

Этот пример показывает, почему нельзя оценивать заказ по одной строке «цена сырья за килограмм». Производство продаёт не сырьё, а предсказуемый выход годного продукта в установленный срок.

Как найти минимальную экономически оправданную партию

Для этого расчёта разделите затраты на переменные и условно-постоянные.

Предположим, переменная себестоимость одной пачки составляет 210 рублей. Сюда входят сырьё, упаковка, часть

энергии и зависящие от объёма операции. Запуск партии требует 45 000 рублей: настройки линии, пробного прогона, санитарной подготовки, оформления задания и контрольных образцов.

Если производитель хочет, чтобы партия обеспечивала хотя бы 15 процентов покрытия расходов на запуск и производственных рисков, цена реализации должна превышать переменные затраты. Но для оценки минимального объёма сначала можно определить точку покрытия запуска.

Если цена внутренней реализации партии составляет 280 рублей за пачку, вклад одной пачки после переменных затрат равен 70 рублям. Чтобы покрыть 45 000 рублей запуска, потребуется:

$$45\,000 \div 70 = \text{примерно } 643 \text{ пачки.}$$

Это ещё не означает, что заказ из 643 пачек выгоден. Нужно проверить хранение, срок годности, вероятность возврата, загрузку линии и альтернативную стоимость времени. Если партия вытесняет более выгодный заказ, её минимальный объём должен быть выше.

Алгоритм принятия решения можно записать так.

Если заказ меньше объёма, который покрывает запуск, его принимают только при повышенной цене, повторном использовании той же настройки или подтверждённом стратегическом эффекте.

Если заказ покрывает запуск, но требует отдельной упаковки, сырья или переналадки, расчёт проводят отдельно от

стандартной партии.

Если заказ превышает текущую загрузку линии, к себестоимости добавляют сверхурочные, дополнительную смену, аренду оборудования или стоимость переноса других заказов.

Если товар имеет короткий срок хранения, большую партию оценивают через прогноз продаж и допустимый уровень списаний.

Если спрос стабилен, а оборудование недогружено, крупная партия обычно улучшает удельную экономику.

Если спрос нестабилен, экономию от крупной закупки лучше сопоставить с риском нереализованного остатка.

Типичные сбои в расчётах

Первый сбой — расчёт по нормативу, а не по факту. В технологической карте может быть указана потеря 3 процента, но реальная партия из-за влажности сырья, износа ножей или настроек дозатора теряет 5 процентов. Норматив нужен как ориентир, фактический отчёт — как основание для решения.

Второй сбой — смешение разных партий. Закупка сырья по низкой цене и производство из него могут относиться к разным периодам. Если остатки на складе куплены по старой цене, текущая партия ещё не отражает новый прайс поставщика. Для анализа будущей цены нужно использовать стоимость замещения: сколько будет стоить сырьё при следующей закупке.

Третий сбой — игнорирование минимальных условий поставщика. Цена 650 рублей за килограмм может действовать только при заказе от 500 килограммов. При меньшем объёме цена составит 690 рублей, а доставка будет отдельной строкой. Сравнивать такие предложения нужно при одинаковом объёме и одинаковых условиях доставки.

Четвёртый сбой — равномерное распределение расходов между товарами, хотя они используют производство по-разному. Товар, который фасуется на одной линии без переналадки, и товар, который требует трёх смен упаковки, не должны автоматически получать одинаковую долю расходов на запуск.

Пятый сбой — игнорирование времени ожидания. Сырьё может находиться на складе несколько недель до производства. За это время замораживаются деньги, требуется контроль условий хранения, а часть материала может потерять качество. Для скоропортящихся компонентов стоимость хранения способна изменить выбор между дешёвой крупной партией и более дорогими частыми поставками.

Шестой сбой — принятие паспортной производительности за фактическую. Паспортная скорость показывает возможности оборудования в заданных условиях. Для расчёта цены нужна фактическая скорость с учётом остановок, очистки, переналадки, контроля и брака.

Седьмой сбой — расчёт только по производственному дню. После выпуска партии могут потребоваться уборка,

мойка, лабораторные проверки, маркировка, оформление документов и повторная упаковка. Если без этих действий товар нельзя отгрузить, их время относится к его реальной стоимости.

Проверка реальности перед любым выводом

Перед тем как объявить, что сырьё подорожало и товар должен стать дороже, пройдите короткую последовательность.

Сначала проверьте долю сырья в полной производственной себестоимости. Рост на 10 процентов компонента, который занимает 15 процентов затрат, не равен росту всей себестоимости на 10 процентов.

Затем пересчитайте выход годного продукта. Если из-за качества сырья выход снизился, эффект может оказаться сильнее изменения закупочной цены.

После этого проверьте курс и импортную зависимость. Сравнивайте не только текущий счёт поставщика, но и дату следующего пересмотра цены.

Далее определите фактическую загрузку оборудования. При падении объёма выпуска постоянные расходы на единицу растут.

Затем посмотрите на время работников. Увеличились ли продолжительность смены, число переналадок, количество ручных операций и контрольных процедур?

В конце рассчитайте партию в двух вариантах: при плановом выпуске и при фактическом выходе годного продукта.

Разница между ними покажет стоимость производственных сбоев.

Фиксация результата

После эксперимента у читателя должна остаться не абстрактная мысль «производство стоит дорого», а конкретная карта причин.

Закупочная цена сырья задаёт стартовую точку, но не определяет стоимость готового товара напрямую. Нужно учитывать фактическую массу, необходимую для получения годного продукта.

Импортные компоненты создают валютную чувствительность даже тогда, когда производство и поставщик находятся в России. Риск может быть скрыт в упаковке, оборудовании, запасных частях и цене российского материала.

Энергия зависит от режима работы и загрузки. Один и тот же цикл становится дороже на единицу продукции при малой партии и дешевле при стабильной полной загрузке.

Амортизация показывает цену использования оборудования. Недогруженная линия делает каждую единицу дороже, а перегруженная увеличивает риск ремонта и брака.

Заработная плата связана не только с числом сотрудников, но и со временем на единицу продукции. Устранение переналадок и простоев часто снижает себестоимость сильнее, чем небольшое сокращение закупочной цены.

Минимальная экономически оправданная партия определяется не возможностями станка, а тем, покрывает ли вы-

пуск расходы на запуск, труд, оборудование, хранение и риск непроданного остатка.

Когда эти элементы разобраны, становится видно, почему производитель не может просто взять цену сырья, добавить небольшой процент и назвать результат себестоимостью. Товар проходит через физические преобразования, а каждое из них требует ресурсов и времени. Следующий вопрос возникает естественно: почему два товара с одинаковым составом и похожими затратами на производство могут стоять на полке по-разному? Ответ связан с тем, как товар упакован, какое обещание даёт покупателю и сколько стоит доверие к этому обещанию.

Упаковка, бренд и обещание качества

На полке две пачки кофе могут выглядеть почти одинаково: один и тот же вес, похожий сорт, одинаковая заявленная крепость. Но одна стоит 520 рублей, а другая — 790. Это не обязательно означает, что в дорогой пачке кофе лучше. В разнице могут быть более плотный пакет, клапан, сложная коробка, дорогая фотосъёмка, рекламные расходы, компенсации за возвраты, плата за присутствие в торговой сети и запас прочности бренда. А может скрываться лишь красивая оболочка вокруг посредственного продукта.

В прошлых главах мы отделили себестоимость от конечной цены и увидели, что производство оплачивает не только сырьё, но и энергию, труд, потери, простой оборудования и размер партии. Теперь к физическому товару добавляются расходы, которые покупатель не может взвесить на кухонных весах: упаковка, проверка безопасности, узнаваемость, обещание стабильного качества и цена ошибки, если это обещание не выполнено.

Ситуация на полке

Анна стояла перед стеллажом с кофе и держала в руках две пачки по 250 граммов. На одной был матовый пакет с плотной фольгированной вставкой, небольшим клапаном и

лаконичной надписью «обжарено в России». На другой — яркая картонная коробка с крупной фотографией чашки, золотистыми буквами и обещанием «насыщенный вкус каждый день».

— Почему эта пачка стоит почти в полтора раза дороже? — спросила она Марину, категорийного менеджера сети, которая как раз проверяла выкладку. — Вес тот же. Кофейные зёрна ведь не могут настолько отличаться.

Марина посмотрела на ценники.

— Могут. Но не вся разница объясняется зёрнами.

В этот момент к ним подошёл Илья, владелец небольшой обжарочной компании. Его кофе стоял на соседней полке. Он услышал вопрос и усмехнулся:

— Я бы тоже хотел знать, за что платит покупатель. У меня сырьё, обжарка и упаковка — всё вместе выходит примерно в 280 рублей за пачку. В магазине она стоит 690. От сети я получаю меньше 400. Где остальное?

— В том числе в том, чтобы покупатель вообще подошёл к вашей пачке, — ответила Марина. — Но вы сейчас смешали несколько разных расходов.

Илья напрягся.

— Я производжу кофе, а не рисую ценники.

— А покупатель покупает не только кофе, — сказала Марина. — Он покупает вероятность получить привычный вкус, не обнаружить повреждённую упаковку, не искать товар по всему магазину и не пожалеть о выборе.

Анна снова посмотрела на две пачки. Разговор раздражал её именно потому, что обе стороны звучали убедительно. Илья говорил о настоящих зёрнах, труде и маленьком производстве. Марина — о том, что происходит до того момента, когда рука покупателя тянется к пачке. Цена распалась на части, но эти части пока не складывались в понятную картину.

Первый сигнал: упаковка дороже, чем кажется

Покупатель видит пакет. Производитель — набор материалов и операций.

Для пачки кофе это могут быть многослойная плёнка, слой, защищающий от света и кислорода, внутреннее покрытие, печать, застёжка, клапан для выхода газа, нанесение даты, фасовка, контроль шва, транспортная коробка и палета. После обжарки кофе выделяет углекислый газ, поэтому упаковка должна удерживать аромат и одновременно не разрываться от внутреннего давления. Отсюда появляются клапаны и требования к прочности шва.

Проще всего считать упаковку как «пакет по цене за штуку». Но такой расчёт быстро становится ложным. Один пакет может стоить 18 рублей, другой — 32, однако разница не ограничивается 14 рублями. Более дорогая конструкция способна снизить потери от разгерметизации, увеличить срок хранения, уменьшить возвраты и позволить перевозить товар на большие расстояния. Простая упаковка, напротив, может быть дешевле при закупке, но привести к списаниям,

если пачки мнутся, рвутся или пропускают воздух.

У упаковки есть как минимум четыре экономических слоя.

Первый — материал. Это плёнка, картон, металл, стекло, крышка, наклейка, этикетка и транспортная тара. На цену влияют не только масса и площадь, но и состав материала, печать, минимальная партия заказа и остатки после смены дизайна.

Второй — конструкция. Клапан, замок, ручка, дозатор, защитная мембрана или дополнительная коробка повышают удобство и безопасность, но требуют дополнительных деталей и операций.

Третий — процесс. Упаковку нужно заказать, принять на склад, проверить, хранить, подать на линию, настроить оборудование, отбраковать дефекты и утилизировать остатки. Если новый пакет требует другой температуры сварки или иной скорости фасовки, часть расходов появляется не в счёте поставщика, а в простоях и переналадке.

Четвёртый — риск. Брак упаковки, повреждения при перевозке, устаревший дизайн, изменение обязательной информации на этикетке и невозможность быстро заменить поставщика увеличивают не цену одного пакета, а стоимость всей системы.

Покупателю достаточно проверить, что именно делает упаковка. Защищает ли она продукт от света и воздуха? Удобна ли после вскрытия? Есть ли понятная дата обжарки

или указана только дата, до которой товар желательно употребить? Не служит ли крупная коробка лишь способом визуально увеличить товар? Если функция есть, упаковка добавляет ценность. Если она только занимает место и усложняет переработку, перед вами может быть дорогой декоративный слой.

Производителю нужна другая проверка. Считать следует не цену пустого пакета, а стоимость годной упакованной пачки:

стоимость материала + печать и комплектующие + фасовка + потери при упаковке + контроль + транспортная тара + хранение + списания.

Илья сначала возражал:

— Но у меня пакет стоит всего 24 рубля. Я просто добавляю эту сумму к стоимости кофе.

— Можете, — сказала Марина, — если вас устраивает не видеть расходы на настройку линии, брак и короб. А потом удивляться, почему при росте объёма исчезает прибыль.

У Ильи действительно бывали такие случаи. Партия нового дизайна пришла с едва заметным смещением печати. Покупатель почти ничего не замечал, но часть пачек нельзя было выставлять на полку: информация на шве читалась плохо. Ещё несколько коробов повредились при перевозке. В отчёте всё выглядело как «потери упаковки» — 0,7 процента. В деньгах это казалось мелочью. За год набегала сумма, сравнимая с месячной арендой небольшого цеха.

Сигнал: размер пачки и размер товара не совпадают

Крупная коробка создаёт ощущение запаса, но не всегда содержит больше продукта. Производитель может использовать её для защиты, выкладки или подарочного позиционирования. Сеть может требовать определённый формат, чтобы пачка устойчиво стояла на полке. Но увеличение внешнего объёма означает больше картона, больше места в транспортном коробе, больше палет и более дорогую логистику.

Если коробка занимает на палете на 20 процентов больше места, перевозчик повезёт за один рейс меньше единиц. Транспортная стоимость каждой пачки вырастет, даже если кофе и его фасовка не изменились. На распределительном центре увеличатся расходы на хранение. В магазине широкая упаковка может занимать больше полочного пространства, поэтому сеть будет оценивать её не только по прибыльности единицы, но и по выручке с метра полки.

Покупателю полезно сравнивать не только цену пачки, но и цену 100 граммов. Производителю — помнить о стоимости кубического метра перевозки и хранения. Продукт может быть физически лёгким, но экономически объёмным.

Сигнал: на этикетке много обещаний

«Отборные зёрна», «мягкая обжарка», «вкус шоколада», «для тех, кто ценит настоящее качество» — эти выражения работают на разных уровнях. Одни описывают продукт, другие задают настроение, третьи формируют ожидание. Чем

конкретнее обещание, тем дороже его подтвердить и тем выше цена ошибки.

Если производитель сообщает сорт, происхождение, дату обжарки, профиль и способ приготовления, он должен организовать учёт партий, контроль сырья и стабильность рецептуры. Если заявляет особые свойства продукта, могут потребоваться дополнительные документы, испытания или более осторожная формулировка, чтобы не вводить покупателя в заблуждение. Информация на упаковке должна соответствовать требованиям к маркировке пищевой продукции и внутренним документам производителя. Здесь красивый текст не заменит контроль.

Сертификация и лабораторный контроль редко видны на ценнике, хотя постепенно включаются в цену. Нужно проверить сырьё при приёме, подтвердить безопасность готового продукта, контролировать влажность, отсутствие посторонних примесей и соответствие установленным показателям. Для разных категорий продукции набор испытаний различается. Часть проверок проводят регулярно, часть — при смене поставщика, рецептуры, упаковочного материала или технологии.

Расходы не ограничиваются счётом лаборатории. Есть отбор образцов, доставка, оформление документов, работа специалиста, хранение контрольных экземпляров, разбор несоответствий и повторное испытание. Если проба не прошла контроль, компания теряет не только стоимость анали-

за. Партия может задержаться, отправиться на дополнительную переработку или быть списана.

У Ильи однажды возник конфликт с торговой сетью из-за партии кофе, у которой изменился вкусовой профиль. Формально продукт был безопасен. Но сеть ожидала стабильного вкуса: покупатели возвращались за знакомой пачкой. Илья считал претензию несправедливой:

— Если кофе не испорчен, почему я должен компенсировать возвраты?

Марина ответила жёстко:

— Потому что вы продавали не просто безопасный продукт. Вы продавали повторяемый вкус. Если на пачке написано одно и то же название, покупатель вправе ожидать, что чашка будет хотя бы в привычном диапазоне.

Здесь проявляется разница между безопасностью и качеством. Безопасность отвечает на вопрос, представляет ли товар недопустимый риск при нормальном использовании. Качество — соответствует ли он заявленным свойствам и ожиданиям. Товар может быть безопасным, но не соответствовать рецептуре, размеру помола, аромату, внешнему виду или заявленной стабильности.

Производителю стоит:

1. Разделить обязательный контроль и контроль потребительских характеристик.
2. Зафиксировать параметры, которые должны оставаться

одинаковыми от партии к партии.

3. Не называть «ручным контролем» процедуру, у которой нет записи, ответственного и критерия брака.

4. Закладывать стоимость повторных испытаний и расследований несоответствий.

5. Хранить образцы партий так, чтобы претензию можно было проверить, а не обсуждать на уровне впечатлений.

В разговоре с поставщиком лабораторных услуг можно сказать:

«Нам нужен не общий анализ “для отчётности”, а перечень показателей, по которым мы принимаем партию. Укажите, что проверяется регулярно, каков срок выдачи результатов, что происходит при несоответствии и какие расходы возникают при повторном испытании».

В разговоре с сетью:

«Давайте разделим три вопроса: безопасность, соответствие документам и стабильность потребительских характеристик. По каждому зафиксируем показатель, допустимый диапазон, способ проверки и ответственность сторон».

Сигнал: дорогой дизайн повышает цену, но не объясняет её

Дизайн работает ещё до того, как покупатель прочитает состав. Цвет, шрифт, матовость, свободное пространство,

изображение чашки, размер цифр и расположение названия помогают быстро определить категорию товара. Один и тот же кофе в простом прозрачном пакете и в тяжёлой матовой упаковке будет восприниматься по-разному.

Само по себе это не обман. Покупатель платит за снижение усилий при выборе. Если марка понятна, информация расположена логично, пачку легко узнать и не приходится расшифровывать, риск ошибиться ниже. Для человека, который покупает кофе каждую неделю, узнаваемая упаковка экономит время. Для сети она ускоряет выбор и повторные покупки. Для производителя дизайн становится частью системы продаж.

Но визуальная цена не является физической характеристикой товара. Матовая плёнка сама по себе не делает зёрна свежее. Золотая надпись не заменяет контроль обжарки. Толстая коробка не доказывает, что сырьё лучше.

Полезно разделить признаки на три группы.

Первая — проверяемые свойства: масса, состав, дата, вид продукта, способ приготовления, происхождение и условия хранения.

Вторая — функциональные свойства упаковки: защита от света, клапан, возможность закрыть пачку, удобство дозирования.

Третья — эмоциональные сигналы: цвет, фотографии, слова «премиальный», «авторский», «особый», «для ценителей».

Цена может включать все три группы, но основание у них разное. Первые две можно проверить. Третья влияет на желание купить, но сама по себе не подтверждает качество.

У Анны был семейный спор. Муж выбрал более дорогую яркую пачку: «Она выглядит надёжнее». Анна открыла состав и заметила, что в обеих пачках был кофе одного вида и одинаковой массы. Различались обжарщик, дата и формат упаковки.

— Ты платишь за картинку, — сказала она.

— А ты платишь за неизвестность, — ответил муж. — Эту марку мы уже покупали, и она нам подошла.

Оба были отчасти правы. Муж платил за снижение риска: знакомый результат. Анна искала экономию по видимым параметрам. Решение зависело от того, что для семьи важнее: минимальная цена, предсказуемый вкус или удобство упаковки.

Сигнал: реклама обещает спрос, но не гарантирует продажи

Реклама редко попадает в цену одной строкой. Компания может оплачивать разработку материалов, фотографии, продвижение карточки товара, размещение в каталоге, дегустации, скидки, работу менеджеров, участие в акциях и бонусы за достижение объёма. В торговой сети добавляются расходы на выкладку, промозоны и управление ассортиментом.

В онлайн-продажах появляются свои статьи: создание карточки, обработка заказа, доставка до покупателя, комис-

сия площадки, хранение, сборка, возврат и повторная доставка. Российские площадки и сети используют разные тарифы и условия, поэтому универсального процента не существует. Его нужно рассчитывать для конкретного канала и конкретной партии.

Главная ошибка небольшого производителя — считать только рекламные расходы, но не стоимость привлечённого покупателя. Если на продвижение потрачено 100 000 рублей, а новых покупателей стало 500, первоначальная стоимость привлечения составила 200 рублей на человека. Но если половина купила один раз по скидке и не вернулась, стоимость устойчивого покупателя окажется выше.

Формула должна учитывать не просмотры и лайки, а оплаченные заказы и валовую прибыль:

расходы на продвижение и продажи ÷ число новых покупателей, совершивших покупку.

Затем нужно проверить, остаётся ли прибыль после скидки, комиссии, доставки и возвратов. Продажа, полученная любой ценой, может увеличить оборот и одновременно ухудшить денежный поток.

Илья запустил рекламу новой пачки и гордился результатом: за неделю заказов стало вдвое больше. Но через месяц на счёте не появилось ожидаемых денег. Он посмотрел отчёт и увидел:

— Скидка покупателю, комиссия площадки, доставка, упаковка заказа, возвраты, оплата рекламы... Я продал боль-

ше, но заработал меньше, чем в обычную неделю.

— Вы считали стоимость привлечения? — спросила Марина.

— Я считал цену пачки.

— Это разные расчёты. Пачка может быть прибыльной сама по себе, а канал продаж — убыточным.

Для проверки канала используйте короткий разбор:

Цена продажи

минус скидка

минус комиссия продавца или площадки

минус доставка и обработка

минус упаковка заказа

минус возвраты и списания

минус переменная себестоимость

равно вклад одной продажи в покрытие постоянных расходов и прибыль.

Если результат отрицательный, реклама не исправит модель. Она лишь ускорит потерю денег. Если вклад небольшой, акция может иметь смысл как способ получить повтор-

ную покупку, но это нужно подтвердить данными, а не надеждой.

Для внутреннего обсуждения рекламной кампании полезно спросить:

«Какое действие мы оплачиваем: просмотр, переход, заказ, первый заказ нового покупателя или повторную покупку? Какой показатель должен быть достигнут, чтобы кампания считалась успешной? Где в расчёте учтены скидка, комиссия и возвраты?»

Сигнал: покупатель возвращает товар, хотя он не испорчен

Возврат — это не только деньги, отданные покупателю. В цепочке появляются обратная логистика, проверка состояния, повторное размещение или списание, работа поддержки, банковские расходы, потеря товарного вида и иногда компенсация магазину.

Для кофе причины могут быть разными: повреждённая пачка, несоответствие описанию, неверный помол, ошибка комплектации, нарушенная упаковка или просто отказ от покупки в канале, где такая возможность предусмотрена правилами. Часть товара можно вернуть в продажу, часть — нельзя. Если упаковка вскрыта, нарушена герметичность или невозможно подтвердить условия хранения, товар часто становится риском даже при отсутствии явной порчи.

Гарантийные расходы особенно заметны в бытовой технике, мебели и товарах длительного пользования, но сама

логика применима и к пищевой продукции. Бренд обещает определённый уровень и должен иметь резерв на претензии. Чем шире обещание, тем выше потенциальный расход.

Если компания пишет «гарантированный результат», «всегда одинаковый вкус» или «идеально подходит для любого способа приготовления», она расширяет ожидания. Если формулировка нейтральна и конкретна, управлять претензиями проще. Нельзя обещать то, что невозможно контролировать на всей цепочке: качество воды дома, состояние домашней кофемолки, навык покупателя и точное соблюдение рецепта.

Чек-лист расходов, которые часто теряются между производством и продажей:

Стоимость самой упаковки.

Печать, этикетка, клапан, крышка или другой комплектующий элемент.

Транспортная тара и защита при перевозке.

Настройка и переналадка оборудования.

Брак упаковки и готовых единиц.

Лабораторные испытания и оформление документов.

Образцы для выставок, дегустаций и проверок.

Дизайн, фотосъёмка, тексты и обновление макетов.

Реклама и продвижение.

Скидки, бонусы и участие в акциях.

Комиссия торговой сети или площадки.

Доставка, обработка заказа и обратная логистика.

Возвраты, списания и компенсации.

Работа службы поддержки и менеджеров.

Хранение запасов упаковки и готового товара.

Если производитель не может быстро назвать эти статьи, они не исчезают. Они просто прячутся в разрыве между выручкой и деньгами на счёте.

Сигнал: бренд известен, но повторных покупок мало

Бренд создаёт ценность, когда сокращает неопределённость. Покупатель уже знает, чего ожидать. Магазин понимает, как товар продаётся. Производитель может планировать партии, потому что спрос становится менее случайным. Поставщики готовы работать стабильнее. Реклама каждой следующей покупки обходится дешевле, если покупатель возвращается сам.

Ценность бренда можно оценить по нескольким признакам:

покупатели возвращаются без постоянной скидки;
претензий становится меньше или они быстрее решаются;

товар продаётся не только в период акции;
сеть готова держать его в ассортименте;
производитель способен поддерживать одинаковый уровень качества;

название помогает выбрать товар среди похожих.

Бренд маскирует слабый продукт, когда основные вло-

жения идут в первую покупку, а качество не выдерживает повторения. Тогда компании приходится постоянно менять упаковку, переписывать обещания, давать всё большую скидку и компенсировать разочарование новой рекламой.

Есть простой тест. Уберите из расчёта слова «премиальный», «натуральный», «авторский» и «для ценителей». Оставьте физические и проверяемые параметры: сырьё, массу, срок, способ обработки, упаковку, контроль и стабильность. Если цена всё ещё объясняется, бренд, вероятно, добавляет ценность. Если остаются только фотография и эмоциональное обещание, есть риск, что бренд скрывает слабую основу.

Но это не означает, что эмоциональная часть ничего не стоит. Люди покупают подарки, привычный стиль, ощущение заботы и удобство выбора. Эти вещи реальны, пока их подкрепляет опыт. Бренд не обязан быть самым дешёвым или самым технически сложным. Он обязан выполнять обещание, за которое с покупателя берут деньги.

Момент истины

Через месяц после разговора у полки Марина вызвала Илью на встречу. Сеть хотела увеличить закупку его кофе, но требовала снизить отпускную цену.

— Мы не можем поставить вашу пачку рядом с более известной маркой по той же цене, — сказала Марина. — Продажи недостаточно устойчивы.

— Значит, вы хотите, чтобы я урезал качество?

— Нет. Я хочу понять, что в вашей цене необходимо, а что появилось случайно.

Илья принёс новую смету. В ней были сырьё, обжарка, фасовка и пакет. Он считал, что именно это составляет стоимость товара. Марина попросила добавить остальные строки. Илья сначала записал их по памяти, затем открыл счета.

Пакет с клапаном оказался не 24, а 31 рублём с учётом брака и минимальной партии. Дизайн на одну пачку обходился дороже из-за небольшого тиража. Лабораторные испытания неравномерно распределялись между партиями. Реклама не окупала часть заказов. Два процента товара возвращались из-за повреждений коробов. Скидки сети Илья воспринимал как уменьшение прибыли, хотя их следовало заранее заложить в цену канала.

— Теперь я вижу, — сказал он. — У меня есть прибыль на производстве и убыток на продажах.

— Именно, — ответила Марина. — Вам не обязательно делать товар дешевле. Нужно решить, какой канал, какая упаковка и какой уровень обещаний вам по силам.

Они рассмотрели три варианта.

Первый — оставить премиальную упаковку, но продавать её через магазины, где покупатель готов платить за узнаваемость и стабильный вкус. Для этого требовались дегустации, понятная выкладка и меньший ассортимент, чтобы не распылять рекламу.

Второй — выпустить более простой формат для регуляр-

ной покупки. Убрать дорогую коробку, сохранить защитный пакет, сократить число вариантов дизайна и продавать больший объём без постоянных скидок.

Третий — оставить текущую пачку, но изменить обещание. Не изображать исключительный продукт для всех, а точно описать профиль и способ приготовления, чтобы сократить разрыв между ожиданием и результатом.

Анна тем временем сравнила тот же кофе в магазине и на площадке. Онлайн-пачка была дешевле, но к цене добавлялась доставка. При заказе нескольких пачек итог становился выгоднее. В магазине пачка стоила дороже, зато её можно было осмотреть, забрать в тот же день и не платить отдельно за перевозку. Экономия зависела не от одного ценника, а от сценария покупки.

Новый баланс

После встречи Илья перестал говорить: «Моя себестоимость — 280 рублей». Теперь он уточнял: «Производственная себестоимость партии — 280 рублей; полная стоимость единицы для канала сети — такая-то; минимальная цена, при которой остаётся вклад в постоянные расходы, — такая-то».

Это не игра словами. Производственная себестоимость отвечает на один вопрос: во что обходится выпуск товара. Полная стоимость канала — на другой: сколько нужно потратить, чтобы товар оказался у конкретного покупателя и выдержал последствия продажи. Между ними находятся

упаковка, контроль, маркетинг, логистика, возвраты и потери.

Марина, в свою очередь, перестала требовать от небольшого производителя сравниваться с крупным брендом только по закупочной цене. Она смотрела на оборачиваемость, возвраты, стабильность поставок и доход с полки. Дешёвая пачка, которая долго лежит и требует постоянных акций, может быть менее выгодной для сети, чем более дорогая, но предсказуемая.

Анна получила собственный способ сравнения. Она стала задавать три вопроса:

Что именно я покупаю в физическом товаре?

Какие функции выполняет упаковка?

За что я плачу сверх продукта: за удобство, стабильность, известность, доставку или рекламное обещание?

Эти вопросы не заставляют выбирать самый дешёвый вариант. Они возвращают контроль над выбором.

Как читать цену без самообмана

Если товар дороже, ищите не оправдание, а механизм. Дорогая упаковка должна защищать, сохранять, облегчать использование или снижать потери. Контроль качества должен подтверждать безопасность и повторяемость. Бренд должен уменьшать неопределённость и приводить к повторным покупкам. Реклама должна создавать продажи, а не только видимость активности.

Если продавец говорит: «Такова премиальная категория»,

попросите перевести это на конкретные свойства. Какой материал используется? Что проверяется? Как обеспечивается стабильность? Какие расходы возникают при возврате? Какая часть цены относится к упаковке и продвижению? Не каждый продавец обязан раскрывать коммерческую тайну, но честная модель обычно выдерживает вопросы без подмены ответа красивыми словами.

Если производитель говорит: «У нас маленький бизнес, поэтому дорого», — это тоже не объяснение. Маленькая партия действительно увеличивает стоимость единицы, но нужно понять, где именно: в сырье, упаковке, настройке, доставке, контроле или продажах. Иначе размер компании превращается в универсальное оправдание неэффективности.

Если сеть требует скидку, нельзя автоматически сокращать расходы на сырьё или контроль. Сначала стоит проверить упаковочную конструкцию, размер партии, число вариантов, условия поставки, частоту акций и расходы канала. Иногда экономия находится в лишней коробке или слишком широком ассортименте. Иногда цену можно снизить только при большем заказе и предсказуемом графике. А иногда это невозможно без ухудшения продукта — и тогда честнее отказать от сделки.

Пять реплик для проверки обещания

«Какое конкретное свойство подтверждает эту цену?»

«Что в упаковке выполняет защитную функцию, а

что относится к оформлению?»

«Какие расходы возникают после производства: контроль, хранение, доставка, возвраты?»

«Цена рассчитана на одну продажу или учитывает повторную покупку?»

«Что произойдёт с качеством, если объём вырастет вдвое?»

Последний вопрос особенно важен. Маленький производитель может делать отличный продукт в партии из 300 пачек и потерять стабильность при заказе на 30 000. Не хватает сырья одного уровня, изменится скорость линии, появятся новые сотрудники, увеличится срок хранения, а упаковку начнут закупать большими партиями. Настоящая ценность бренда проявляется не в удачной первой партии, а в способности повторять обещание при росте.

Перед следующей сметой

Возьмите любой товар, который покупаете регулярно, и разложите цену на четыре слоя: физический продукт, упаковка и контроль, продажа и продвижение, риск после продажи. Не стремитесь сразу угадать точные суммы. Сначала определите, какие расходы точно присутствуют и какие из них напрямую влияют на покупателя.

Затем отдельно ответьте: какая часть цены создаёт полезную функцию, какая снижает неопределённость, а какая только привлекает внимание? Это упражнение полезно и покупателю, и предпринимателю. Покупатель видит, за что пе-

реплачивает. Производитель обнаруживает расходы, которые раньше называл мелочами.

Цена на полке становится честнее не тогда, когда из неё убирают упаковку, рекламу или бренд. Она становится понятнее, когда каждый слой имеет назначение и может быть проверен. Физический кофе — лишь начало расчёта. Дальше нужно понять, как эти слои собираются в смету и где между ними возникают ошибки.

В следующей главе мы впервые сведём расходы в один расчёт: от партии сырья и выхода готового продукта до упаковки, продажи и конечной цены. Там станет видно, почему одна пропущенная строка способна превратить прибыльную на бумаге пачку в источник кассового разрыва.

Интерлюдия: разбор первой сметы

На одной полке лежат три одинаковые по весу пачки гречки. В одном магазине пачка стоит 89 рублей, в другом — 109, в третьем — 127. На скидочном ценнике рядом с третьей пачкой указано: «Выгодная цена по карте». На упаковке везде написано «гречка ядрица», но различаются производитель, регион фасовки, масса нетто, оформление и срок годности.

С первого взгляда кажется, что для расчёта достаточно узнать закупочную цену и прибавить магазинную наценку. Но такая схема быстро даёт сбой. В ней не остаётся места для сортировки зерна, потерь при очистке, хранения, упаковки, доставки, скидки по карте, налога на добавленную стоимость и расходов торговой сети. А если сравнивать товары из разных партий или упаковки разного размера, ошибка возникает ещё до начала расчётов.

Эта глава предназначена не для составления идеальной бухгалтерской калькуляции. По открытым данным невозможно точно восстановить все внутренние расходы конкретного производителя или магазина. Задача практичнее: научиться отделять наблюдаемые факты от предположений, раскладывать цену по этапам и замечать расходы, которые обычно скрываются за одной строкой «наценка». За семь дней можно составить рабочую карту цены привычного то-

вара и понять, какие элементы требуют дополнительной проверки.

Что именно мы пытаемся посчитать

Карта цены — это последовательная схема, показывающая, какие операции и участники находятся между исходным сырьём и ценником в магазине. Она не обязана давать точность до копейки. Её ценность в другом: карта помогает увидеть, где возникает стоимость, какие расходы повторяются на каждом этапе и какие данные пока остаются неизвестными.

Для первой сметы лучше выбрать не абстрактную категорию, а конкретную единицу товара:

**гречка ядрица, 800 г, определённый производитель;
пачка стирального порошка конкретной марки,
объёма и назначения;**

питьевой йогурт, 270 г, с указанным сроком годности;

буханка нарезного хлеба, 400 г;

бутылка растительного масла объёмом 0,9 л.

У товара должны быть зафиксированы четыре признака: наименование, масса или объём, производитель и место покупки. Если меняется хотя бы один из них, перед нами уже другая позиция для сравнения.

**Для первой работы лучше выбрать товар, который:
покупают регулярно;**

продают как минимум в трёх магазинах;

имеет упаковку с хорошо видимыми производителем, массой и сроком годности;

не относится к товарам со сложной индивидуальной комплектацией;

не дорожает каждый день из-за дефицита или резких сезонных колебаний.

Не лучший вариант для первого разбора — мясо на развес, лекарство по рецепту, мебель на заказ или свежая рыба. В этих категориях слишком много переменных: сорт, способ разделки, регион, температурный режим, индивидуальная комплектация и особые правила торговли. Они подойдут для следующего уровня анализа, когда базовая техника уже будет освоена.

Упражнение 1. Паспорт товара

Выберите одну позицию и запишите её паспорт в шесть строк:

1. Полное название товара с упаковки.
2. Масса или объём.
3. Производитель и фасовщик, если это разные организации.
4. Регион производства или фасовки.
5. Магазин, адрес и дата наблюдения.

6. Цена без скидки, цена по акции и условия акции.

Если на ценнике указана только цена по карте магазина, не записывайте её как обычную рыночную цену. Зафиксируйте обе величины: цену для участника программы и цену без карты. Если обычная цена не видна, поставьте пометку «не наблюдалась», а не пытайтесь восстановить её по памяти.

Частая ошибка на этом этапе — выбрать категорию вместо товара. Формулировка «разберу цену гречки» слишком широка. В такую выборку могут попасть крупа разных сортов, упаковки массой от 400 г до 1 кг, товары под маркой производителя и собственная марка торговой сети. В итоге смешиваются разные цепочки расходов.

Вторая ошибка — сразу ориентироваться на самую низкую цену. Она может быть результатом временной акции, скидки по карте, покупки нескольких единиц или списания бонусов. Для первой сметы нужна не «выгодная находка», а наблюдаемая картина.

Третья ошибка — выбрать дорогой товар только потому, что его легче заметить. Премиальная упаковка и расширенное обещание качества могут увести исследование в сторону брендинга. Для начала полезнее взять товар среднего сегмента, который продаётся в нескольких местах.

Сбор данных: ценник не равен всей цене

Первый источник — сама упаковка. Она сообщает не только название товара. На ней можно найти массу нетто,

состав, сведения о производителе и фасовщике, дату изготовления, срок годности, условия хранения, знак обращения на рынке и иногда адрес предприятия. Эти данные помогают понять, сколько участников могло быть в цепочке.

Второй источник — ценники в магазинах. Для одного товара соберите не меньше восьми наблюдений. Хорошо, если они будут сделаны в трёх типах торговых точек:

магазин у дома;

крупная торговая сеть;

гипермаркет или магазин с регулярными акциями.

Если товар продаётся через интернет-витрину магазина, цифровой ценник можно использовать как дополнительный источник, но его нужно сопоставить с условиями покупки. Цена может зависеть от стоимости доставки, минимальной суммы заказа, района и авторизации в программе лояльности.

Фиксируйте не только сумму, но и обстоятельства:

дату и время;

магазин и адрес;

цену без карты;

цену по карте;

наличие акции «два по цене одного» или скидки при покупке нескольких единиц;

вид упаковки и массу;

примерный остаток товара на полке, если его легко оценить;

наличие рядом товара собственной марки сети.

Для товара с сезонными колебаниями одной недели недостаточно. Но для первой карты вполне достаточно зафиксировать срез и ясно указать его дату. Цена 109 рублей означает не «товар вообще стоит 109 рублей», а «в таком магазине, в таком регионе и в такую дату товар наблюдался по цене 109 рублей».

Третий источник — публичные сведения о компании. На сайте производителя можно проверить, где находится предприятие и какие виды продукции оно выпускает. В карточках товаров и официальных каталогах иногда указаны объём упаковки и характеристики, но не себестоимость. Государственные статистические данные могут показать динамику цен на сырьё или товары определённой группы, однако они служат фоном, а не калькуляцией конкретной пачки. Данные Росстата, сообщения ФАС, материалы государственных закупок и открытые годовые отчёты отдельных компаний помогают проверить направление изменений, но не дают оснований автоматически переносить средний показатель на выбранный товар.

Четвёртый источник — собственное наблюдение за логистикой и полкой. Не нужно выяснять маршрут каждой партии. Достаточно отметить признаки, которые влияют на расходы: хранится ли товар в холодильнике или при комнатной температуре, короткий у него срок годности или длинный, продаётся ли он в тяжёлой стеклянной таре или лёгком па-

кете, занимает ли много места, требует ли особой выкладки.

Упражнение 2. Лист наблюдений

Создайте простой журнал. Его можно вести в блокноте или электронной таблице.

Дата — 12 мая. Магазин — магазин у дома. Масса — 800 г. Цена без карты — 119 руб. Цена по карте — 99 руб. Акция — по карте. Примечание — 6 пачек на полке.

Дата — 13 мая. Магазин — крупная сеть. Масса — 800 г. Цена без карты — 114 руб. Цена по карте — 104 руб. Акция — по карте. Примечание — обычная выкладка.

Дата — 14 мая. Магазин — гипермаркет. Масса — 800 г. Цена без карты — 127 руб. Цена по карте — 109 руб. Акция — скидка. Примечание — остаток небольшой.

Числа в этом примере показывают форму записи, а не отражают конкретный рынок.

После восьми наблюдений посчитайте не только среднюю цену, но и диапазон — от минимального до максимального значения. Если минимальная цена встречается один раз, а остальные семь заметно выше, не называйте её «рыночной». Это отдельное наблюдение, которое требует объяснения: акция, остатки партии, локальная конкуренция или ошибка на ценнике.

Сравнивать нужно цену за одинаковую единицу. Для пачки массой 800 г цена за килограмм рассчитывается так:

цена за килограмм = цена пачки $\div$ 0,8.

Если пачка стоит 120 рублей, килограммный эквивалент

равен 150 рублям. Упаковка массой 400 г за 68 рублей выглядит дешевле по ценнику, но в пересчёте на килограмм обойдётся в 170 рублей. Без такого пересчёта маленькая упаковка легко создаёт ложное впечатление экономии.

Разделение затрат по этапам

Теперь цену можно превратить в карту. Для обычной пачки фасованной крупы подойдёт такая последовательность:

1. Сырьё: выращивание зерна и его закупка.
2. Первичная обработка: очистка, сушка, сортировка, удаление примесей.
3. Производственная подготовка: контроль качества, возможное хранение и формирование партии.
4. Фасовка: упаковочный материал, оборудование, труд и маркировка.
5. Расходы производителя: энергия, ремонт, аренда, управление, лабораторный контроль, потери и амортизация.
6. Вывоз с предприятия и доставка.
7. Складской или распределительный этап.

8. Поставка в магазин.

9. Расходы торговой точки: аренда, персонал, электричество, выкладка, списания, охрана и кассовая инфраструктура.

10. Скидки, бонусы, компенсации и расчёты между участниками.

11. Финансовый результат участников.

12. Налог на добавленную стоимость в составе розничной цены, если конкретная операция облагается им по соответствующей ставке.

Эти пункты не означают, что каждый товар проходит через отдельную независимую компанию. Производитель может сам фасовать крупу и доставлять её в распределительный центр сети. Торговая сеть может закупать товар напрямую. Между заводом и магазином может находиться дистрибьютор. Для первой карты важно не угадать юридическую структуру цепочки, а не пропустить саму функцию.

Особенно полезно различать три понятия.

Затрата — ресурс, который потребовался для выполнения операции: упаковка, электричество, труд или перевозка.

Расход — признанная в расчёте стоимость затраты или потери, относящаяся к данному товару и периоду.

Наценка — разница между ценой продажи и закупочной ценой в конкретной точке цепочки. Наценка не равна чистой прибыли, потому что из неё ещё оплачиваются аренда, работа сотрудников, списания, налоги, эквайринг и другие расходы.

В рознице это различие видно особенно ясно. Если магазин купил пачку у поставщика за 90 рублей и выставил её за 120 рублей, разница в 30 рублей не является заработком владельца магазина. Из неё могут оплачиваться доставка до конкретной торговой точки, зарплата продавцов, содержание площади, потери от повреждения упаковки, скидка покупателю и налоговые обязательства. Только после этого можно говорить о финансовом результате — и то с учётом периода и всех операций магазина.

Проверка на условном примере

Предположим, средняя наблюдаемая цена пачки гречки массой 800 г составила 116 рублей. Это не значит, что производство стоит 58 рублей, а магазин добавляет ещё 58. Такая симметрия удобна для арифметики, но почти всегда вводит в заблуждение.

Рабочая смета должна выглядеть как набор диапазонов и гипотез:

сырьё и его подготовка — диапазон неизвестен;
фасовка и упаковка — диапазон неизвестен;
производственные накладные расходы — диапазон неизвестен;

**доставка и склад — диапазон неизвестен;
расходы и финансовый результат розницы — диапазон неизвестен;**

налоговая составляющая — рассчитывается по правилам конкретной операции, но уже присутствует в ценнике;

акционная скидка — отдельный вопрос, поскольку её может финансировать магазин, поставщик или несколько участников одновременно.

На первом проходе можно применить метод остатка. Если известна розничная цена и из открытого источника удалось получить ориентир по нескольким крупным блокам, нераспределённую сумму записывают как «прочие расходы и финансовый результат цепочки». Называть её прибылью нельзя. Например, из 116 рублей нельзя вычесть предполагаемые 50 рублей сырья и объявить оставшиеся 66 рублей наценкой. В этом остатке могут находиться все операции — от очистки зерна до списания товара в магазине.

Метод остатка полезен именно как сигнал: «здесь есть крупный неразобранный блок». Затем его нужно разделить по функциям и искать подтверждения. Если у товара короткий срок годности, значительная часть остатка может относиться к списаниям и ускоренной логистике. Если упаковка тяжёлая или хрупкая, вероятно, выше транспортные и складские расходы. Если товар постоянно участвует в акциях, нужно отдельно изучить механизм скидки.

Упражнение 3. Карта этапов

Нарисуйте горизонтальную цепочку из пяти-семи блоков. Для каждого блока укажите:

что происходит;

какой ресурс потребляется;

какой факт это подтверждает;

что пока остаётся предположением;

как можно проверить гипотезу.

Для пачки крупы заполнение может выглядеть так.

Сырьё. Зерно закупается у сельскохозяйственного производителя или через закупочную компанию. Проверка — отраслевые данные о ценах на зерно и информация о регионе производства. Ограничение — средняя цена сырья не показывает стоимость конкретной партии.

Обработка. Зерно очищают, сушат и сортируют. Проверка — описание технологии, требования к качеству и сведения о предприятии. Ограничение — расход энергии и выход годного продукта обычно не публикуются.

Фасовка. Кругу взвешивают, упаковывают, маркируют и формируют транспортную тару. Проверка — вид упаковки, масса и сведения о фасовщике. Ограничение — стоимость упаковочного материала и загрузка линии неизвестны.

Логистика. Товар перемещается до распределительного центра или магазина. Проверка — расстояние, тип транспорта и требования к хранению. Ограничение — внутренние тарифы поставщика закрыты.

Розница. Магазин принимает, хранит, выкладывает и продаёт товар. Проверка — наличие товара на полке, сроки хранения и частота акций. Ограничение — расходы на аренду и содержание конкретной точки неизвестны.

Этот документ должен содержать не только числа. Прямая запись «логистика — 8 рублей» без источника создаёт видимость точности. Запись «логистика — сумма неизвестна; товар поступает из другого региона и требует сухого хранения; расходы, вероятно, выше, чем у локального аналога» честнее и аналитически полезнее.

Проверка предположений

Любая первая смета наполнена предположениями. Это нормально, если они подписаны. Проблема начинается тогда, когда оценка постепенно превращается в «факт» только потому, что её несколько раз повторили.

Разделите записи на три уровня.

Наблюдалось: цена на ценнике, масса упаковки, дата изготовления, адрес производителя, наличие акции.

Рассчитано: цена за килограмм, среднее значение по магазинам, диапазон цен, разница между обычной и акционной ценой.

Предположено: размер закупочной цены, доля упаковки, расходы на логистику, доля списаний, финансовый результат магазина.

Для каждого предположения примените три проверки.

Первая — проверка масштаба. Если расчёт показыва-

ет, что упаковка составляет половину розничной цены, это требует серьёзного подтверждения. Если предполагаемые транспортные расходы для товара, который перевозят через несколько регионов, почти нулевые, гипотеза тоже выглядит подозрительно.

Вторая — проверка сравнимого товара. Сопоставьте выбранный позицию с товаром той же массы и категории, но другой марки или собственной маркой магазина. Если разница в цене велика, найдите возможные причины: материал упаковки, регион, состав, объём партии, рекламное продвижение, срок годности или уровень контроля. Нельзя сразу заключать, что вся разница — это прибыль бренда.

Третья — проверка временным рядом. Повторите наблюдение через несколько дней и после окончания акции. Если товар стоил 99 рублей только два дня, это не постоянный уровень цены. Если цена различается в магазинах на 2–3 рубля, это может быть обычной разницей в торговых расходах. Если скачок составляет 20–30 процентов, ищите событие: новую поставку, изменение закупочной цены, переоценку, акцию или дефицит.

Полезно также проверять арифметическую совместимость. Если пачка массой 800 г стоит 120 рублей, её цена за килограмм составляет 150 рублей. Если в смете указана стоимость сырья 170 рублей за килограмм, а продукт ещё проходит обработку, фасовку, доставку и розничную продажу, расчёт уже противоречит сам себе. Такая ошибка не требует

знания реальной себестоимости: достаточно проверить порядок величин.

Три провала, которые портят первую смету

Первый провал — сравнение неодинаковых товаров

В одну выборку часто попадают пачки разной массы, крупа разных сортов, акционные и обычные цены, товары с разными условиями карты. После этого рассчитывается средняя цена, которая не относится ни к одной реальной позиции.

Исправление простое: сначала приведите всё к одинаковой единице, затем разделите данные на группы. Отдельно считайте обычную цену, цену по карте и цену при покупке нескольких единиц. Если различаются сорт, состав или категория качества, не объединяйте позиции в одну среднюю.

Второй провал — подмена прибыли наценкой

Фраза «магазин добавляет 30 процентов» ничего не объясняет без ответа на вопрос: 30 процентов от чего — от закупочной цены, розничной цены или себестоимости всей операции? Даже известная разница между ценой закупки и ценой продажи не показывает чистый доход.

Исправление: в каждой строке сметы используйте точное название. Пишите «наблюдаемая разница между ценой поставки и ценой на полке», если цена поставки действительно известна. Пишите «предполагаемая розничная наценка», если есть только оценка. Не используйте слово «прибыль», пока не учтены расходы, относящиеся к продаже.

Третий провал — попытка заставить смету сойтись до копейки

Первая карта часто выглядит незавершённой: известна цена в магазине, но неизвестны условия договора, распределение скидки, транспортный тариф и потери. Возникает соблазн заполнить пробелы красивыми числами, чтобы сумма блоков точно совпала с ценником.

Такой баланс может быть хуже честного остатка. Он создаёт ложную уверенность и скрывает слабое место исследования.

Исправление: используйте два слоя. В первом оставляйте только подтверждённые данные. Во втором размещайте диапазоны и гипотезы. Отдельной строкой указывайте нераспределённый остаток. Цель первой недели — не закрыть все неизвестные, а определить, где они находятся и что потребуется для проверки.

План на семь дней

День первый. Выберите товар и оформите паспорт. Сфотографируйте упаковку и ценник, если правила магазина это позволяют. Запишите массу, производителя, фасовщика, регион, дату наблюдения и условия акции.

День второй. Обойдите не менее трёх торговых точек разного формата. Соберите первые пять ценовых наблюдений. Не ограничивайтесь ближайшим магазином: расстояние, формат площади и ассортимент влияют на расходы розницы.

День третий. Повторите сбор данных и проверьте цифровые витрины магазинов. Отдельно найдите товар собственной марки сети или близкий по характеристикам аналог. Пересчитайте все позиции на килограмм, литр или единицу.

День четвёртый. Изучите упаковку и открытые сведения о производителе. Определите, где изготовлен товар, кто его фасует и какие требования к хранению указаны. Отметьте факты, которые прямо видны, и гипотезы, пока основанные только на логике.

День пятый. Постройте цепочку этапов от сырья до полки. Для каждого этапа укажите операцию, ресурс, возможный расход и способ проверки. Не пытайтесь сразу назначить рублёвую сумму каждому пункту.

День шестой. Проверьте три главные гипотезы. Сравните товар с аналогом, повторите наблюдение после окончания акции и пересмотрите расчёт на единицу массы. Удалите числа, источник которых вы не можете объяснить.

День седьмой. Соберите итоговую карту. В ней должны быть средняя и крайние наблюдаемые цены, условия скидок, перечень этапов, подтверждённые факты, предположения, неизвестные блоки и три вывода. Например: цена ниже в гипермаркете, но только по карте; маленькая упаковка дороже в пересчёте на килограмм; регион производства увеличивает предполагаемое расстояние перевозки; акционная цена не позволяет судить о постоянной наценке.

Критерии готовой первой сметы

Работа выполнена достаточно хорошо, если вы можете ответить на пять вопросов.

Какой именно товар исследован?

Какие цены действительно наблюдались и в какие даты?

Какие расходы относятся к производству, а какие появляются после выхода товара с предприятия?

Где в карте находятся неизвестные величины?

Какие два-три наблюдения изменили первоначальное представление о цене?

Если на эти вопросы есть ясные ответы, карта уже выполняет свою задачу. Она не выдаёт догадку за бухгалтерский документ и не сводит цену к одной «наценке». Она показывает путь товара и помогает выбрать следующий участок для исследования.

Следующий участок находится между производителем и магазином. Товар может быть изготовлен, упакован и готов к отгрузке, но его цена ещё не объяснена: впереди распределение партий, склад, договоры поставки, отсрочка платежа, возвраты и работа посредника. Именно этот скрытый этаж часто принимают за необъяснимую наценку.

Дистрибьютор как невидимый этаж цены

После первой сметы цена уже выглядит не одной цифрой, а последовательностью переходов: от сырья и энергии к готовому товару, от упаковки и контроля — к обещанию качества. Но между воротами производства и магазинной полкой часто остаётся ещё один этаж, которого покупатель не видит, а производитель склонен недооценивать. Это оптовое звено: дистрибьютор принимает товар крупной партией, распределяет его между клиентами, поддерживает запас, договаривается об условиях и берёт на себя часть коммерческих рисков.

На ценнике его наценка обычно не выделена. Она смешивается с логистикой, скидками, отсрочками, возвратами и затратами на продажи. Поэтому возникает удобный миф: дистрибьютор просто «перепродаёт дороже». Разберём этот миф на подробном кейсе — не через историю отдельных людей, а через движение одной партии товара и цифры, которые меняются на каждом участке пути.

Миф о лишнем посреднике

Представим российского производителя бытовой химии. Он выпускает концентрированное средство для очистки поверхностей в пятилитровых канистрах. Производственная площадка находится в Центральной России. Рецептúra отла-

жена, упаковка закупается серийно, а выпуск крупной партии позволяет снизить затраты на тару и переналадку оборудования. Себестоимость одной канистры после производства, упаковки и внутреннего контроля составляет 420 рублей без учёта коммерческих расходов и налогового эффекта.

Производитель рассчитывает продавать канистру оптовому клиенту по 560 рублей. В эту сумму он закладывает производственную прибыль, содержание отдела продаж, сертификационные и административные расходы, а также запас на случай колебаний стоимости сырья. На первый взгляд схема кажется простой:

производитель выпускает товар;

крупная торговая сеть закупает его напрямую;

сеть добавляет свою торговую наценку;

покупатель получает более низкую цену, потому что между заводом и магазином нет посредника.

Именно здесь возникает первая ошибка. Удаление дистрибьютора не отменяет его функций. Они либо исчезают вместе с частью рынка, либо переходят к производителю, сети и перевозчику. Если функцию не выполнять, товар не попадёт на полку или будет поступать туда нерегулярно. Если её берёт на себя другой участник, расходы возвращаются в новой строке.

Прямой контракт с крупной сетью обычно требует не только поставить товар на центральный склад. Производителю могут понадобиться:

регулярный запас готовой продукции;
единый электронный документооборот;
развоз по нескольким распределительным центрам;
работа с заявками и корректировками;
маркировка и соблюдение требований к упаковке, если они применимы к категории товара;
поддержка акций;
отслеживание сроков годности и партий;
обработка претензий;
учёт недопоставок и пересортов;
компенсации за отдельные нарушения условий договора;
отсрочка платежа.

Часть этих операций производитель и раньше выполнял бы сам, но в исходную смету они не попадали. Поэтому сравнивать нужно не «цену завода с ценой дистрибьютора», а две полные модели поставки.

Первая модель: прямые продажи

Производитель продаёт канистру сети по 560 рублей. Сеть требует поставлять товар на четыре распределительных центра. Заказ формируется не одной крупной партией, а несколькими заявками в течение месяца. Общий месячный объём составляет 12 000 канистр, но распределён неравномерно: в один период требуется 6000 штук, затем 1500, затем ещё 4500.

Переменная производственная себестоимость одной канистры остаётся около 420 рублей, но в прямой модели появляются расходы, которых не было в исходной смете:

команда сотрудников для работы с сетью — 9 рублей на канистру;

подготовка и сопровождение электронных документов — 3 рубля;

доставка до нескольких распределительных центров — 24 рубля;

дополнительный запас готовой продукции и его финансирование — 11 рублей;

обработка претензий, недопоставок и возвратов — в среднем 8 рублей;

участие в согласованных акциях и коммерческих активностях — 17 рублей;

потери от задержки оплаты — 14 рублей.

Средняя дополнительная нагрузка составляет 86 рублей на канистру. Если прибавить её к себестоимости, полная стоимость обслуживания прямого канала составит 506 рублей. При цене продажи 560 рублей останется 54 рубля до учёта налога на прибыль и других финансовых результатов бизнеса.

На бумаге прямой канал выглядит выгодным: производитель получает 560 рублей и сохраняет отношения с конечной сетью. Но цифра 54 рубля справедлива лишь при нескольких условиях. Сеть должна забирать согласованный объём, не за-

держивать оплату сверх расчётного срока, принимать товар без массовых возвратов, а производитель — поддерживать нужную частоту поставок. Если хотя бы один фактор отклоняется от плана, результат меняется.

Теперь рассмотрим вторую модель.

Вторая модель: продажа через дистрибьютора

Дистрибьютор закупает канистры по 560 рублей и перепродаёт их магазинам, региональным сетям, клининговым компаниям, небольшим оптовикам и маркетплейсам, если категория товара и договор допускают такую реализацию. Его цена для следующего звена может составлять 690 рублей. Из разницы в 130 рублей дистрибьютор оплачивает не только перевозку.

Его расходы на одну канистру могут выглядеть так:
приёмка, хранение и отбор заказа — 18 рублей;
поддержание запаса и аренда складской площади — 21 рубль;

доставка по региону и сборные маршруты — 29 рублей;

работа менеджеров и торговых представителей — 16 рублей;

подготовка документов и сопровождение заказов — 5 рублей;

кредитование клиентов через отсрочку — 17 рублей;

возвраты, списания, недостатки и претензионная ра-

бота — 9 рублей;

риск неплатежа и безнадёжной дебиторской задолженности — 6 рублей;

операционная прибыль до налогов и общих расходов — 9 рублей.

Это распределение отражает функции, а не бухгалтерские проводки конкретной компании. В одной фирме расходы будут выше, в другой — ниже. Но принцип сохраняется: разница между закупочной и продажной ценой оплачивает набор операций и рисков.

Дистрибьютор не обязательно получает все 130 рублей как чистую прибыль. Его финансовый результат может оказаться гораздо меньше, особенно если склад недозагружен, клиент задерживает оплату, часть продукции возвращается или производитель меняет условия поставки.

Механика цены

Чтобы понять роль дистрибьютора, полезно разделить его работу на пять функций.

Первая — укрупнение и дробление партий. Производителю выгодно выпускать товар крупными сериями: так сокращается число переналадок, снижается доля упаковки и упрощается планирование закупок сырья. Магазины или небольшому профессиональному клиенту фура одного наименования не нужна. Ему требуется несколько коробок разных товаров, иногда с доставкой в разные точки.

Дистрибьютор объединяет потребности множества клиен-

тов и превращает крупную производственную партию в набор небольших заказов. Он покупает условно 5000 канистр одного средства, а затем отгружает их партиями по 20, 50 или 200 штук. В одной машине при этом могут ехать средства разных производителей и категорий.

Это не простое физическое деление. Нужно спрогнозировать спрос, разместить товар, собрать заказ, проверить остатки, оформить документы и подобрать маршрут. Ошибка в прогнозе превращается в залежалый запас. Поэтому дистрибьютор платит не только за складскую площадь, но и за возможность держать ассортимент до момента покупки.

Вторая функция — формирование ассортимента. Один производитель выпускает средство для стекла, другой — концентрат для пола, третий — дозаторы, четвёртый — расходные материалы. Небольшой клиент не хочет заключать четыре отдельных договора, согласовывать четыре графика и принимать четыре машины. Ему удобнее получить ассортимент в рамках одного заказа и одной накладной.

Чем шире ассортимент, тем сложнее управление. Нужно вести остатки по каждому артикулу, учитывать сроки годности, минимальные партии, сезонность, заменяемость и совместимость товаров в заказе. Дистрибьютор экономит клиенту время и сокращает количество закупочных операций.

Третья функция — продажи и доступ к территории. Производитель может знать свой продукт до мельчайших деталей, но не иметь регулярных контактов с сотнями магази-

нов в нескольких областях. У дистрибьютора уже есть клиентская база, маршруты, менеджеры и понимание локального спроса. Его торговый представитель за один цикл посещения может предложить ассортимент десяткам точек, собрать заявки и выяснить, почему товар не движется.

Региональное покрытие особенно дорого, когда продажи распределены неравномерно. Поставка в областной центр и доставка в небольшой населённый пункт — разные задачи. На дальнем маршруте машина может быть загружена не полностью, а обратный рейс — пустым. Дистрибьютор распределяет эти издержки между многими позициями и клиентами. Производителю пришлось бы оплачивать их ради небольшого объёма собственного товара.

Четвёртая функция — финансирование оборота. Если магазин получает товар сегодня, а оплачивает его через 30 или 45 дней, кто-то должен профинансировать этот разрыв. Дистрибьютор либо перечисляет деньги производителю раньше, чем получает их от клиента, либо соглашается на собственную отсрочку от поставщика и передаёт её дальше.

Отсрочка не бывает бесплатной. Пока деньги остаются у клиента, дистрибьютор не может использовать их для следующей закупки, выплаты зарплат или пополнения запасов. В цене появляется стоимость привлечённого капитала, банковского кредита или упущенной возможности.

Пятая функция — принятие части рисков. Дистрибьютор может столкнуться с неплатежом, возвратом, повреждением

товара при хранении, падением спроса, ошибкой прогноза, изменением ассортимента или отказом клиента от уже зарезервированного товара. Он не устраняет риск полностью, а распределяет его между собственным портфелем товаров и клиентов.

Проверка реальности: что исчезнет без дистрибьютора

Возьмём ту же партию из 5000 канистр. При прямой продаже производитель может отправить её одному крупному клиенту. Но если спрос формируется из 80 небольших магазинов и 15 профессиональных организаций, партию нужно разделить. Возникают три сценария.

Если производитель готов отгружать только крупные партии, часть клиентов отпадает. Товар остаётся доступным лишь крупным покупателям, а объём продаж снижается.

Если производитель согласен на мелкие отгрузки, ему понадобятся склад, комплектовщики, система обработки заявок, транспорт и менеджеры по работе с клиентами. Дистрибьюторские функции не исчезнут — они перейдут внутрь производителя.

Если производитель передаст мелкие отгрузки перевозчику, перевозчик доставит груз, но не сформирует ассортимент, не будет вести переговоры с магазинами, финансировать клиента и развивать спрос. Логистический подрядчик заменит только одну часть цепочки.

Эта проверка помогает отличить посредника от подряд-

чика. Дистрибьютор — не всякий перевозчик и не всякий оптовик. Его роль определяется набором функций: он закупает товар на свой риск, хранит его, перепродаёт, управляет ассортиментом, работает с клиентами и часто предоставляет отсрочку.

Большой разбор: канистра, четыре региона и две модели

Разберём путь партии подробнее. Производитель выпускает 20 000 канистр в месяц. Минимальная эффективная партия для линии — 10 000 штук. Спрос в домашнем регионе составляет 7000 канистр, ещё 8000 приходится на соседние области, а оставшиеся 5000 — на удалённые города, где заявки поступают небольшими объёмами.

Производственная цена — 420 рублей за канистру. Производитель предлагает дистрибьютору цену 560 рублей при условии закупки не менее 5000 штук в месяц. Дистрибьютор не обязан забирать весь объём, но получает более выгодные условия за регулярность и предсказуемость.

Дистрибьютор закупает 12 000 канистр. Оставшиеся 8000 производитель продаёт через других партнёров и напрямую крупным клиентам. На складе дистрибьютора появляется запас примерно на три-четыре недели. Это не обязательно признак избыточного хранения: запас нужен, чтобы клиент мог получить товар между производственными партиями.

В первый месяц продажи выглядят благополучно. 4000 канистр уходят в домашнем регионе, 3500 — в соседние

области, 2500 — в удалённые города, ещё 2000 остаются на складе. Дистрибьютор получает выручку не сразу: значительная часть клиентов оплачивает товар с отсрочкой.

Во втором месяце производитель повышает отпускную цену на 20 рублей из-за подорожания сырья. Дистрибьютор уже продал часть товара по ранее согласованным ценам. На оставшийся запас новая закупочная цена влияет сразу, а переговоры с клиентами занимают время. Если спрос слабый, дистрибьютор не может мгновенно переложить всю разницу на магазин.

В третьем месяце один региональный клиент возвращает 300 канистр из-за повреждения упаковки. Нужно установить причину: производственный дефект, неправильная укладка, нарушение условий перевозки или небрежное хранение. Пока идёт проверка, деньги заморожены, а товар нельзя просто снова выставить на продажу. При небольшом числе возвратов сумма кажется незначительной. При постоянных возвратах она становится частью цены каждой проданной единицы.

В четвёртом месяце крупный клиент просит увеличить отсрочку с 30 до 60 дней. Для дистрибьютора это означает, что одна и та же сумма оборотных средств должна обслуживать не один, а два цикла поставки. Если собственных денег недостаточно, возникает кредитная нагрузка. Если цена не меняется, стоимость уступки оплачивается из прибыли.

На этом этапе становится понятно, почему цена дистрибьютора не сводится к его «жадности». В ней накоплены ре-

шения, принятые за несколько месяцев: сколько товара купить, где хранить, кому предоставить отсрочку, какой запас поддерживать, как доставить небольшую партию на дальний маршрут и что делать с возвратом.

Комментарий автора: цифры нужно читать как условия

Одна и та же наценка может означать совершенно разные экономические модели. Дистрибьютор с высокой наценкой и быстрым оборотом иногда зарабатывает меньше, чем дистрибьютор с низкой наценкой и медленным складом. Если товар продаётся за день, 10 процентов могут дать хороший результат. Если он лежит четыре месяца, даже 20 процентов могут не покрыть аренду, финансирование и списания.

Поэтому вопрос «какая у вас наценка?» недостаточен. Нужно выяснить:

какой объём закупается;

какой объём реально продаётся;

сколько дней товар находится на складе;

какая доля продаж осуществляется с отсрочкой;

кто оплачивает доставку;

кто несёт расходы при возврате;

каков минимальный заказ;

каков средний срок оплаты;

какая доля товара участвует в акциях;

кто отвечает за недостачу и повреждение.

Только после этого можно сопоставлять предложения

двух каналов.

Переговоры о цене и отсрочке

В оптовой сделке цена почти никогда не существует отдельно от условий. Формулировка «560 рублей за штуку» без уточнения деталей недостаточна. Нужно зафиксировать, что входит в эту сумму и при каком сценарии она действует.

Производитель может предложить низкую цену при минимальной партии в 5000 штук и полной предоплате. Дистрибьютор может ответить более высокой ценой, но с оплатой через 30 дней, поставкой смешанного ассортимента и правом на возврат товара с подтверждённым дефектом. Для производителя первое предложение может быть выгоднее по марже, но хуже по загрузке склада и привлечению клиентов.

Рабочая формулировка переговоров может выглядеть так:

«Цена составляет 560 рублей при заказе от 5000 единиц, оплате в течение пяти рабочих дней и самовывозе с производства. При поставке на наш склад, партии от 2000 единиц и отсрочке 30 дней цена пересчитывается с учётом доставки и финансирования».

Такое описание лучше расплывчатого «сделаем скидку за объём». Оно показывает, за что предоставляется каждая уступка.

Для дистрибьютора полезна обратная формула:

«При цене 560 рублей мы готовы поддерживать ассортимент из пяти позиций, еженедельные отгрузки и отсрочку 30

дней. Если нужна отсрочка 60 дней или возврат нереализованного товара, условия должны измениться».

Эти формулировки не заменяют юридические условия договора, но помогают не смешивать разные уступки. Цена, объём, срок оплаты, доставка, возврат и продвижение должны обсуждаться как отдельные элементы.

Что будет, если отсрочка станет длиннее

Допустим, месячная закупка дистрибьютора составляет 6,72 млн рублей: 12 000 канистр по 560 рублей. При немедленной оплате эта сумма быстро возвращается через продажи. При среднем сроке оплаты 30 дней дистрибьютору нужен оборотный ресурс, сопоставимый с месячной закупкой. При сроке 60 дней — примерно с двумя месячными закупками, если объём продаж сохраняется.

Если стоимость привлечения денег или альтернативного использования средств составляет условно 20 процентов годовых, дополнительные 30 дней отсрочки для суммы 6,72 млн рублей стоят около 110 тысяч рублей до учёта сопутствующих расходов. В пересчёте на 12 000 канистр это около 9 рублей на единицу. При другом обороте цифра изменится, но принцип останется тем же.

Отсюда следует практическое правило: сравнивать цену с отсрочкой и цену по предоплате нужно после приведения к одной финансовой дате. Иначе более дорогая на бумаге поставка может оказаться выгоднее, если она высвобождает оборотные средства.

Для производителя действуют следующие условия: если дистрибьютор просит длинную отсрочку, посчитайте стоимость денег на весь срок и проверьте историю оплат;

если клиент готов платить сразу, но требует большой скидки, сравните скидку с экономией на финансировании;

если дистрибьютор предлагает высокую закупочную цену, но не гарантирует объём, не принимайте обещание за продажу;

если партнёр гарантирует объём, но требует право вернуть весь нереализованный товар, считайте этот объём условным и оценивайте риск возврата;

если производитель не может поддерживать стабильную отгрузку, высокая цена не компенсирует репутационные и коммерческие потери в канале.

Скрипт для проверки предложения

Перед согласованием условий производитель может направить партнёру короткий список для подтверждения:

«Просим зафиксировать в одном предложении пять параметров: месячный объём, минимальную партию, срок оплаты, распределение расходов на доставку и правила возврата. Отдельно укажите, какие объёмы являются обязательством, а какие — прогнозом».

Эта фраза переводит переговоры от общего впечатле-

ния к проверяемым условиям. Если на вопрос не отвечают, неопределённость нужно учитывать как риск, а не прятать внутри цены.

Региональное покрытие: почему расстояние измеряется не километрами

Производитель часто оценивает региональную поставку по расстоянию от завода до клиента. Дистрибьютор смотрит иначе: для него важны плотность заказов, частота маршрутов, обратная загрузка, размер партии и возможность объединить товары.

Поставка 500 канистр в областной центр может оказаться дешевле, чем доставка 80 канистр в пять небольших городов, даже если суммарное расстояние меньше. В первом случае используется один маршрут и одна разгрузка. Во втором появляются пять адресов, пять окон приёмки, дополнительные документы и риск простоя машины.

Дистрибьютор снижает стоимость не за счёт магии, а благодаря плотности операций. Он привозит товары разных производителей одним рейсом, распределяет транспортные расходы и поддерживает регулярный график. Но это преимущество сохраняется только при достаточном обороте. Если товар занимает мало места и продаётся редко, его доля в маршруте может оказаться убыточной.

У регионального покрытия есть и коммерческая сторона. Местный дистрибьютор знает, какие магазины работают с отсрочкой, где востребован профессиональный формат упа-

ковки, в какие месяцы возникает пик спроса и какие товары клиент обычно заказывает вместе. Производителю пришлось бы собирать эту информацию постепенно, оплачивая ошибки выхода на рынок.

Что будет, если производитель выйдет в регион на прямую

Если производитель открывает прямые продажи в новом регионе, ему нужно выбрать между двумя моделями.

При собственной команде он получает полный контроль над ценой, представленностью и отношениями с клиентами. Но до выхода на устойчивый объём продаж расходы на менеджеров, транспорт и склад будут распределяться на небольшое количество товара.

При работе через местного дистрибьютора производитель отдаёт часть маржи, зато быстрее получает доступ к действующей системе продаж. Он теряет часть контроля над конечной ценой и может не видеть всех клиентов, но снижает стоимость входа на рынок.

Для выбора можно использовать следующие условия:

если в регионе уже есть достаточный объём заказов на регулярные отгрузки, прямые продажи стоит рассмотреть;

если объём небольшой, а клиенты разбросаны, сравнивайте прямую модель не с закупочной ценой дистрибьютора, а с полной стоимостью собственного покрытия;

если нужно быстро занять полку, дистрибьютор может оказаться дешевле рекламной кампании и самостоятельного формирования клиентской базы;

если производитель опасается потери контроля, нужно прописать территорию, стандарты представления товара, отчётность и правила использования бренда;

если партнёр требует эксклюзивности, связывайте её с измеримыми результатами: минимальным объёмом, числом активных клиентов и сроком пересмотра условий.

Риск неплатежей и возвратов

На ценник влияет не только состоявшаяся продажа, но и вероятность того, что деньги не поступят или товар придётся принять обратно. В прямой модели производитель может считать крупного клиента надёжным. Но надёжность не отменяет задержек, разногласий по документам и удержаний по договору.

Дистрибьютор собирает риски множества клиентов. Один магазин задержал оплату — оборот пострадал. Другой вернул товар из-за повреждения. Третий отказался от заказанной партии. Четвёртый сократил закупки после смены формата магазина. Если портфель велик, потери одного клиента распределяются между общим оборотом. Но они не исчезают: их оплачивают все товары через небольшую риск-премию в цене.

Возвраты нужно разделять на несколько типов:
возврат из-за подтверждённого производственного

дефекта;

возврат из-за повреждения при перевозке или хранении;

возврат из-за ошибки в заказе;

возврат нереализованного остатка;

возврат по договорной программе обмена.

Для каждого типа должны быть определены плательщик и порядок проверки. Если договор говорит лишь «товар можно вернуть», дистрибьютор будет закладывать в цену максимально неопределённый сценарий.

Скрипт для уточнения правил возврата:

«Предлагаем разделить возвраты на четыре основания: подтверждённый дефект, повреждение после передачи, ошибочный заказ и нереализованный остаток. Для каждого основания нужно установить срок уведомления, перечень документов, состояние товара и распределение расходов на обратную доставку».

Такая формулировка защищает обе стороны. Производитель не оплачивает чужую ошибку, а дистрибьютор не остаётся один на один с подтверждённым дефектом продукции.

Прямая поставка и дистрибьютор: сравнивать нужно не маржу, а результат

Рассмотрим итог двух вариантов для производителя.

При прямой модели цена продажи составляет 560 рублей. Полная стоимость обслуживания канала — 506 рублей. Остаток — 54 рубля. Но этот результат возможен только при

собственных расходах на персонал, доставку, запас, претензии, акции и финансирование.

При работе с дистрибьютором производитель также продаёт товар по 560 рублей. Дистрибьютор перепродаёт его по 690 рублей и несёт дополнительные расходы. Для производителя полная стоимость обслуживания может быть ниже: например, 420 рублей производственной себестоимости плюс 20 рублей на планирование и работу с партнёром. Тогда до уплаты налогов и общих расходов останется 120 рублей.

Но это не означает, что дистрибьюторская модель всегда выгоднее. Если дистрибьютор закупит только 2000 канистр вместо обещанных 12 000, производство потеряет загрузку. Если он задержит оплату, финансовый результат изменится. Если он не будет развивать продажи, товар просто переместится на его склад. Если он потребует эксклюзивность и не выполнит план, производитель потеряет доступ к другим каналам.

Поэтому сравнение должно включать как минимум шесть показателей:

реальный объём продаж, а не объём первой закупки;

полную стоимость обслуживания канала;

средний срок оплаты;

долю возвратов и списаний;

стоимость привлечения одного клиента;

контроль над конечной ценой и представленностью товара.

Прямые поставки обычно дают производителю высокий контроль над клиентом, но требуют больших затрат на продажи и логистику. При работе через дистрибьютора этот контроль ограничен, зато расходы производителя ниже, а доступ к мелким клиентам и регионам обычно шире. В прямом канале финансирование отсрочки в основном ложится на производителя; в дистрибьюторском оно частично переходит к партнёру. Точно так же региональный риск в прямой модели остаётся у производителя, а при работе с дистрибьютором распределяется между участниками.

Таблица не выбирает канал автоматически. Она лишь показывает, что «без посредника» означает больше контроля, но одновременно — больше работы и риска.

Когда дистрибьютор действительно лишний

Дистрибьютор может быть не нужен, если товар продаётся крупными однородными партиями, покупатели сосредоточены в нескольких точках, график поставок предсказуем, а производитель располагает отделом продаж, складом и оборотными средствами. Например, предприятие может напрямую снабжать несколько крупных профессиональных клиентов, если они забирают полные машины и оплачивают поставки без длительной отсрочки.

Дистрибьютор также может оказаться лишним, когда товар требует тесной технической настройки под клиента. В

таком случае производителю проще вести проект самостоятельно: ценность создаётся не в массовом распределении, а в инженерной работе.

Но даже здесь может понадобиться другой партнёр: перевозчик, складской оператор, сервисная организация или агент по продажам. Устранение одного звена не отменяет стоящих перед цепочкой задач.

Когда прямые продажи становятся дорогой иллюзией

Прямой канал часто выглядит привлекательным на старте, когда производитель видит только разницу между отпускной ценой и себестоимостью. Иллюзия рассеивается после появления операционной нагрузки.

Сначала один менеджер ведёт несколько клиентов. Затем заявок становится больше, и нужен отдельный сотрудник по документам. Потом клиенты требуют разных графиков. Возникают недопоставки. Приходится держать запас упаковки и готового товара. Начинаются поездки по регионам. Появляются просроченные платежи. Наконец производитель обнаруживает, что продаёт напрямую, но тратит на обслуживание канала больше, чем раньше отдавал дистрибьютору.

Проверка реальности занимает один рабочий лист. Возьмите месячный объём прямых продаж и добавьте к производственной себестоимости:

все зарплаты сотрудников, занятых продажами и сопровождением;

доставку до каждой точки;
аренду и обслуживание дополнительного склада;
стоимость денег, замороженных в отсрочке;
средние возвраты и списания;
расходы на акции и поддержание ассортимента;
потери от неполной загрузки маршрутов;
время руководителей, занятых согласованием поставок.

Если после этого прямой канал остаётся выгоднее, его можно развивать. Если нет, дистрибьюторская наценка оказывается платой за более дешёвую организацию доступа к рынку.

Главный инсайт: посредник продаёт не товар, а связность цепочки

Покупатель видит канистру и её цену. Производитель видит выпуск партии и цену отгрузки. Дистрибьютор соединяет эти два взгляда. Он превращает товар, выпущенный крупной серией в одном месте, в доступный ассортимент в десятках или сотнях точек.

Его экономическая роль проявляется там, где производственный масштаб и покупательский масштаб не совпадают. Заводу нужен большой заказ, магазину — небольшая партия. Производителю удобно отгружать товар в один день, клиенту нужна еженедельная поставка. Производитель хочет получить оплату быстро, клиент просит отсрочку. Производитель не хочет держать товар во всех регионах, магазину нужно наличие на местном складе.

Дистрибьютор не всегда решает эти противоречия эффективно. Он может завышать цену, плохо управлять запасом, задерживать платежи или требовать необоснованную эксклюзивность. Поэтому его роль нужно не принимать на веру, а проверять по функциям и результатам.

Если партнёр обещает региональное покрытие, запросите список активных территорий и частоту отгрузок.

Если обещает объём, отделите обязательство от прогноза и установите последствия невыполнения.

Если просит отсрочку, посчитайте стоимость денег и проверьте платёжную дисциплину.

Если требует возврат нереализованного товара, включите риск в цену и ограничьте срок действия условия.

Если предлагает эксклюзивность, привяжите её к измеримым показателям и дате пересмотра.

Если заявляет, что его наценка минимальна, попросите разложить коммерческое предложение на доставку, хранение, отсрочку, возвраты и продвижение.

Цена дистрибьютора становится понятной не тогда, когда он раскрывает всю внутреннюю бухгалтерию, а тогда, когда каждая существенная часть его условий получает объяснение и проверку. В цепочке товара нет бесплатных функций. Если кто-то хранит, комплектует, развозит, кредитует, продаёт и принимает на себя риск, эти действия должны быть оплачены — дистрибьютору, производителю или другому участнику.

Дальше товар покидает оптовый склад, но его путь не становится проще. Остаток цены формируют хранение, транспорт, маршруты, погрузка, окна приёмки и доставка до последней точки. Именно там расстояние особенно наглядно превращается в деньги.

Склад, транспорт и последняя миля

Утром в распределительном центре коробка с кофе проходит через несколько рук, хотя покупатель видит лишь одну операцию — сканирование на кассе. Пачку принимают от перевозчика, размещают в ячейке, включают в заказ магазина, собирают вместе с другими товарами, погружают, доставляют в торговую точку, принимают там и выставляют в зал. Каждый этап отнимает время и требует расходов. Иногда он создаёт и потери, которые приходится распределять между оставшимися годными пачками.

После расчёта производства и работы дистрибьютора возникает следующий вопрос: сколько стоит физически переместить товар и дождаться его продажи? Эта цена зависит от расстояния, но не сводится к нему. На неё влияют загрузка машины, размер партии, количество перегрузок, срок хранения, требования к температуре, оборачиваемость и доля товара, который повреждается, теряется или списывается. Один и тот же кофе можно отправить в магазин на полной палете, а можно повезти отдельной небольшой партией. Во втором случае транспортная составляющая на пачку окажется в несколько раз выше.

Цена маршрута начинается не с километров

Илья, владелец небольшой обжарочной компании, получил предложение от региональной сети. Сеть была готова взять 240 пачек кофе, но поставлять их требовалось не на центральный склад, а в четыре магазина — по 60 пачек в каждый. Магазины находились в разных районах города, а отгрузку нужно было выполнять дважды в неделю.

На первый взгляд заказ выглядел удачным. Производство уже работало, упаковка была готова, товар был знаком покупателям. Илья быстро посчитал:

«Пачка обходится мне в 310 рублей. Отдам сети по 390. На партии заработаю 19 200 рублей».

В расчёт он включил производство и свою наценку, но не учёл подготовку заказа, развоз по четырём адресам, возврат многоразовых палет, рабочее время сотрудника и риск того, что часть пачек останется в магазинах до окончания срока годности. Через месяц выяснилось: отгрузка приносит выручку, но почти не приносит денег. Илья начал покрывать расходы на эту поставку средствами от других заказов.

Марина, категорийный менеджер сети, видела ситуацию иначе. Для неё товар должен был не просто приехать, а остаться в наличии во всех четырёх точках. Если в одном магазине кофе заканчивался, покупатель выбирал другой бренд. Если в другом пачки залеживались, магазин замораживал в них деньги и требовал скидку или перераспределения.

Обе стороны говорили о «стоимости доставки», но подразумевали разные вещи. Илья считал рейс машины. Мари-

на — доступность товара в каждой точке. Между этими понятиями находятся склад, комплектация, контроль остатков, перегрузка, ожидание, возвраты и потери.

Для расчёта полезно разделить путь товара на пять операций:

1. Доставка от производителя или поставщика до распределительного склада либо магазина.
2. Приёмка: разгрузка, пересчёт, проверка документов, осмотр упаковки и размещение.
3. Хранение: площадь или ячейка, оборудование, персонал, контроль условий и запасов.
4. Комплектация: отбор нужного количества пачек, формирование заказа, упаковка, маркировка и погрузка.
5. Последняя миля: перемещение от распределительного центра до конкретного магазина, пункта выдачи или покупателя.

Если не разделять расходы по этим операциям, бизнес начинает искать одну причину роста цены там, где действуют сразу несколько. Например, повышение тарифа перевозчика может объяснять лишь часть увеличения затрат. Остальное возникает потому, что партия стала меньше, заказов стало больше, магазины начали принимать товар в разные временные окна, а средний срок хранения вырос.

Плечо доставки и консолидация грузов

Плечо доставки — отдельный участок маршрута между двумя точками, на котором товар перемещается одной

транспортной операцией. В цепочке кофе таких плеч может быть несколько: от обжарочного производства до склада дистрибьютора, от него до распределительного центра сети, затем до магазина. Если товар продаётся через заказ с доставкой, добавляется участок до пункта выдачи или адреса покупателя.

Расходы на плечо зависят от трёх величин:
стоимости рейса;
количества товара, фактически перевезённого в рейсе;

доли расходов, которую нужно отнести на конкретный товар.

Условная формула выглядит так:

Стоимость доставки на единицу = стоимость рейса / количество доставленных единиц.

Если машина обошлась в 24 000 рублей и привезла 1 200 пачек, транспортная часть составила 20 рублей на пачку. Если в той же машине было только 240 пачек, показатель вырастет до 100 рублей. Километраж не изменился, но загрузка стала другой.

Отсюда вытекает первая развилка.

Если заказ можно объединить с другими товарами и использовать почти всю вместимость машины, консолидация обычно снижает расходы на единицу. Если товар отправляется отдельной машиной ради небольшого заказа, нужно либо увеличить цену, либо установить минимальную партию,

либо выбрать другой способ доставки.

Консолидация означает объединение грузов разных поставщиков, товарных позиций или магазинов в один маршрут. Для покупателя это незаметно: на полке стоит пачка кофе. Для логистики разница огромна. Полная машина, направленная из одного распределительного центра в одну зону, обычно эффективнее четырёх небольших поездок по разным адресам.

Но консолидация не бывает бесплатной. Товар может дольше ждать отправки, попасть на дополнительную перегрузку или пройти через промежуточный склад. Поэтому сравнивать нужно не только тариф за рейс, но и стоимость ожидания.

Если объединение грузов добавляет два дня, а товар продётся медленно, расходы на хранение и риск залеживания могут превысить экономию на транспорте. Если речь идёт о стабильном товаре с хорошей оборачиваемостью, ожидание чаще оправдано.

Практическая проверка проста. Для каждого направления нужно зафиксировать:

расстояние и время в пути;

стоимость рейса или тарифа;

фактическое количество единиц в машине;

время ожидания до отправки;

число перегрузок;

долю возвратов и недоставок.

После этого сравниваются не два тарифа, а два полных сценария.

Вариант А: отправлять 240 пачек отдельной машиной сразу. Рейс стоит 24 000 рублей, доставка на пачку — 100 рублей.

Вариант Б: ждать два дня и отправить те же пачки вместе с товарами других поставщиков. Доля транспортных расходов — 13 000 рублей, или примерно 54 рубля на пачку. Но за два дня часть магазинов может остаться без кофе. Если сеть потеряет продаж на 8 000 рублей, а Илью вынудят срочно довести ещё одну небольшую партию за 6 000 рублей, чистая экономия исчезнет.

Правильный вопрос звучит не так: «Какой тариф дешевле?» Нужно спросить: «Сколько стоит каждый способ доставки с учётом ожидания, недопоставки и дополнительного рейса?»

Маленькая партия почти всегда платит за пустое место

Маленький заказ дорог не потому, что перевозчик обязательно назначает ему особую цену. Он дорог потому, что постоянные расходы распределяются на меньшее число единиц.

У перевозчика есть затраты, которые мало меняются при загрузке: работа водителя, топливо на маршрут, амортизация машины, оформление, подача автомобиля и время ожидания. Если в машине 1 000 пачек, эти расходы делятся на

1 000. Если пачек 100 — на 100.

На складе действует та же логика. Приёмка заказа требует открыть поставку в системе, проверить документы, пересчитать груз, провести его через зону приёмки и разместить. Для одной палеты и для трёх коробок часть операций одинакова. Небольшая партия не освобождается от фиксированных действий.

Мини-кейс: кофе для удалённого магазина

Небольшая сеть решила проверить спрос на новый кофе в магазине посёлка. В магазин отправляли 36 пачек, хотя стандартная палета вмещала 480. Отдельный рейс был невыгоден, поэтому кофе добавили к маршруту другого поставщика.

Доля доставки составила 1 800 рублей, то есть 50 рублей на пачку. Приёмка и комплектация добавили ещё 18 рублей. Три пачки повредились при перегрузке, а пять продались только через два месяца. На бумаге партия принесла выручку. После распределения расходов оказалось, что логистическая составляющая составила около 80 рублей на годную проданную пачку, а не 50.

Что изменилось бы при заказе 240 пачек? Доставка на единицу стала бы дешевле, но появились бы расходы на хранение и риск залеживания. Поэтому ответ не всегда сводится к совету «увеличить партию». Нужно найти такой размер партии, при котором экономия на доставке не съедается избыточным запасом.

Если партия маленькая из-за осторожного тестирования спроса, есть три разумных варианта:

- отправлять товар вместе с совместимыми грузами;**
- установить более редкий график поставки и заранее согласовать минимальный запас;**

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.