МИХАИЛ КРЕМНЁВ

12+

Скидка за ваш счёт

Как обсуждать цену и сохранять смысл сделки



Михаил Кремнёв

Скидка за ваш счёт. Как обсуждать цену и сохранять смысл сделки

«Издательские решения»

Кремнёв М.

Скидка за ваш счёт. Как обсуждать цену и сохранять смысл сделки / М. Кремнёв — «Издательские решения»,

Как ответить на просьбу о скидке, когда меняются объём, срок и состав заказа? Книга разбирает цену через реальные действия компании: ограниченную мощность, подготовку серии, дополнительные услуги и момент оплаты. Внутри — подробные учебные переговоры, расчёты, варианты ответов и задания с разбором решений.

© Кремнёв М.
© Издательские решения

Содержание

Просьба уступить 6
1 Цена и остаток после расходов 7
2 Сначала выясните ограничение покупателя 8
3 Зафиксируйте границы до звонка 9
4 Уступка должна менять условия понятным образом 10
5 Как говорить о цене спокойно 11
6 Учебный расчёт для мастерской 12
7 Когда лучше отказаться 13
8 Правила для всей команды 14
9 Когда времени меньше, чем заказов 15
Ограничение, которое не видно в общей сумме 15
Скидка, которая занимает последнее окно 16
Почему свободный сотрудник не всегда свободная мощность 17
Разговор между продажами и производством 18
Упражнение с тремя заказами 19
10 Объём, который существует только в обещании 20
Разовая покупка и серия покупок 20
История трёх торговых точек 21
Подготовительные расходы и цена повторения 22
Конец ознакомительного фрагмента. 23

Скидка за ваш счёт
Как обсуждать цену и сохранять смысл сделки

Михаил Кремнёв

© Михаил Кремнёв, 2026

ISBN 978-5-0071-6033-9
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Просьба уступить

«Сделайте десять процентов, и сегодня договоримся». В этой фразе есть сумма, срок и обещание результата. Поэтому она звучит убедительнее, чем внутреннее сомнение продавца: останется ли в сделке что-нибудь после всех расходов? Ответить хочется быстро. Но скидка меняет экономику уже рассчитанной работы, а слово «договоримся» ещё не описывает встречного обязательства покупателя.

Эта книга посвящена подготовке и ведению обычных коммерческих переговоров о цене. Она помогает разобрать предмет уступки, посчитать последствия на простой модели и предложить покупателю понятный выбор. Здесь нет универсальной «правильной наценки» или совета любой ценой удерживать исходную сумму. Иногда снижение оправданно, иногда лучше изменить объём, а иногда отказаться от сделки.

Все суммы и ситуации далее учебные. В расчётах используются условные сопоставимые величины без налоговых различий, стоимости заёмных денег и особенностей бухгалтерского учёта. Для собственной сделки эти элементы нужно учитывать отдельно. Простая модель нужна, чтобы увидеть связь между ценой и остающимся вкладом, а не подменить полный финансовый расчёт.

1 Цена и остаток после расходов

Предположим, заказ продаётся за 100 условных единиц. Дополнительные расходы, которые возникают именно из-за его выполнения, составляют 70. После них остаётся 30 единиц на покрытие постоянных расходов и результата бизнеса. Это ещё не чистая прибыль: из остатка предстоит оплачивать аренду, управление и другие затраты, если они не включены в исходные 70.

Если сохранить состав и снизить цену до 90, останется 20. Цена уменьшилась на десять процентов, а вклад после переменных расходов сократился с 30 до 20, то есть на треть. Именно поэтому небольшая на вид уступка может сильно менять смысл заказа. Покупатель обсуждает долю цены, продавцу приходится следить за тем, что останется после выполнения.

Чтобы получить прежние 300 единиц вклада, при исходных условиях нужно выполнить десять заказов, а при сниженной цене — пятнадцать. В этой модели предполагается, что расходы на каждый заказ сохраняются и мощности хватает. Если для дополнительных заказов потребуется ещё один сотрудник или оборудование, простая пропорция перестанет описывать ситуацию полностью.

Не включайте в переменные расходы всё подряд только ради осторожности и не исключайте неудобные статьи ради красивого результата. Упаковка, доставка, сдельная работа, комиссия посредника могут зависеть от заказа. Аренда офиса на ближайший месяц может не измениться из-за одного заказа. Для решения важны реальные изменения, а для устойчивости бизнеса — также покрытие всех остальных расходов.

Перед переговорами выпишите, что изменится при уступке: цена, часы команды, сроки поступления денег, закупки, вероятность переделки. Если вместо расчёта есть только фраза «наценка большая, подвинемся», решение будет зависеть от настроения. Точность исходных данных обычно полезнее дополнительного знака после запятой.

2 Сначала выясните ограничение покупателя

Запрос скидки может означать ритуал торга. Может означать бюджетный предел. Может быть попыткой сравнить несколько предложений, в которых разный состав. Реакция зависит от причины, поэтому первый ответ полезно строить как уточнение: «Чтобы предложить рабочий вариант, подскажите, что сейчас ограничивает решение — общая сумма, порядок оплаты или отдельные позиции?»

Не требуйте признания, что ваша цена справедлива. Покупателю не обязательно соглашаться с вашей оценкой. Вам нужно понять, существует ли набор условий, который устроит обе стороны. Если человек просто хочет заплатить меньше за тот же результат, это тоже понятный запрос; его можно принять, отклонить или обсудить встречное изменение.

В учебном примере типография рассчитала пятьсот буклетов с нестандартной отделкой. Клиент попросил снизить цену, потому что половина тиража нужна для тестового мероприятия. Вместо беседы о процентах стороны проверили другой материал и меньший тираж. Такой пересмотр может оказаться дороже за экземпляр, но дешевле по общей сумме. Это разные показатели, и их стоит назвать прямо.

Бывает, что покупатель сравнивает вашу цену с прошлогодним заказом другого состава. Не спорьте с памятью клиента. Попросите уточнить параметры, которые влияют на сравнение: количество, размеры, материал, срочность, доставка, включённые согласования. Если подтверждений нет, обозначьте предел вывода: «Без этих данных не могу сказать, одинаковые ли предложения мы сравниваем».

Уточнение должно быть коротким. Десять вопросов подряд могут выглядеть попыткой затянуть торг. Начните с главного ограничения, затем покажите один или два реально возможных варианта. Покупатель должен видеть, что разговор двигается к решению, а не к защите вашего самолюбия.

3 Зафиксируйте границы до звонка

Пока переговоры не начались, определите исходную цену, варианты изменения состава и условия, при которых требуется отдельное согласование. Граница должна опираться на расчёт и загрузку, а не только на красивое круглое число. На практике иногда разумно принять менее выгодный заказ для использования свободной мощности, но такое решение нужно явно отделять от обычной ценовой политики.

Для каждого допустимого варианта запишите, что получает покупатель и что меняется для исполнителя. Более длинный срок может позволить объединить доставку. Стандартный материал может убрать специальную закупку. Подтверждённая серия однотипных работ может уменьшить подготовительные затраты. В каждом случае проверьте, действительно ли возникает экономия, а не просто появляется удобное объяснение скидки.

Будущие обещания считайте отдельно. «Потом принесём большой объём» не равно подтверждённому заказу. Можно договориться о новых условиях для следующей партии после её фактического согласования. Не обязательно переносить выгоду от неопределённого будущего на сегодняшнюю работу.

Определите также предел полномочий сотрудника. Если продавец не может менять срок или состав, он не должен импровизировать от имени производства. Ему нужна понятная фраза: «Этот вариант требует проверки загрузки. Вернусь с подтверждением завтра до двенадцати». Такая пауза выглядит надёжнее, чем обещание, которое вечером придётся отменять.

Секретность границ не должна превращаться в обман. Не нужно говорить «это себестоимость», если речь идёт о вашей минимально приемлемой коммерческой цене. Можно честно сказать: «При таком составе ниже этой суммы работу не берём». Вы сообщаете решение, не раскрывая внутреннюю калькуляцию и не выдумывая факты.

4 Уступка должна менять условия понятным образом

Полезная уступка имеет предмет, условие и срок подтверждения. Например: «При единой доставке всей партии в один день можем пересчитать транспортную часть». Покупатель понимает, откуда берётся изменение. Исполнитель понимает, что нужно проверить перед подтверждением цены.

Сравним два ответа. Первый: «Ладно, уступим пять процентов». Второй: «За исходный объём цена прежняя. Если убрать отдельную упаковку каждого комплекта и передать партию в общей таре, пересчитаю материалы и работу». Второй ответ не обязательно приведёт к большей выгоде, но он сохраняет связь между составом и суммой.

Нельзя вычитать обязательную часть качества и сохранять прежнее описание результата. Если упрощённый вариант имеет меньший срок службы, другой внешний вид или ограничения применения, их нужно объяснить до согласования. Покупатель не должен узнавать содержание «экономии» при получении заказа.

Когда уступка связана с порядком оплаты, сравните реальные последствия для своей компании. Более раннее поступление денег может уменьшить потребность финансировать закупку, но само по себе не определяет размер скидки. Не берите произвольный процент из привычки. Рассмотрите расходы и риски конкретной сделки вместе с человеком, который отвечает за финансы.

Не обменивайте скидку на неопределённое обещание хорошего отзыва. Отзыв должен отражать реальный опыт, а условия поощрения, если они используются, требуют отдельной прозрачности. В обычных переговорах безопаснее обсуждать измеримые элементы работы: количество, сроки, комплектацию, порядок согласований.

5 Как говорить о цене спокойно

Начинайте с короткого признания запроса: «Понял, вы хотите снизить общую сумму». Затем уточняйте ограничение или предлагайте проверенный вариант. Долгое вступление о трудностях бизнеса редко помогает покупателю принять решение. Ему нужна связь цены с собственной задачей.

Не заполняйте паузу новыми уступками. Продавец может произнести цену, не дождаться ответа и сам начать её снижать. После ясного предложения дайте собеседнику время подумать. Пауза не является доказательством недовольства и не требует немедленного исправления.

Если покупатель ссылается на более низкую цену другого исполнителя, можно ответить: «Возможно, этот вариант вам подходит лучше. Давайте проверим два существенных для вас условия: срок и состав передачи. По ним станет понятнее, сравнимы ли предложения». Не обещайте превзойти любую цену и не обвиняйте конкурента в будущих нарушениях.

При жёстком торге полезно вернуться к предложению целиком: «При сумме, которую вы назвали, мы можем выполнить вот эту часть. Полный объём остаётся в исходном расчёте». Если меньшая часть бесполезна, так и скажите. Умение отказаться от непригодного варианта защищает обе стороны от сделки, которая начнётся с разочарования.

После разговора отправьте краткую итоговую запись. В ней должны совпадать цена, состав, сроки и условия уступки. Особенно внимательно проверьте формулировку «как обсуждали»: она слишком легко скрывает разные воспоминания участников. Лучше ещё раз назвать существенные изменения конкретно.

6 Учебный расчёт для мастерской

Мастерская продаёт комплект изделий за 120 тысяч условных рублей. Для примера расходы на материалы, сдельную работу и доставку составляют 84 тысячи. Вклад до остальных расходов равен 36 тысячам. Покупатель просит скидку 12 тысяч. При неизменном составе вклад станет 24 тысячи: он уменьшится на 12 тысяч, то есть на треть.

Менеджер предлагает убрать доставку за четыре тысячи, которую покупатель может организовать сам. Если цена уменьшится на те же четыре тысячи, она составит 116 тысяч, а учитываемые расходы — 80 тысяч. Вклад останется 36 тысяч. Но это справедливо только при условии, что доставка действительно исключена и не возникли дополнительные расходы на выдачу или упаковку.

Вторая возможность — заменить материал. Экономия по проверенному расчёту составляет шесть тысяч, а покупатель согласен на соответствующие изменения внешнего вида. Если цену уменьшить на восемь тысяч, новая цена будет 112 тысяч, расходы — 78 тысяч, вклад — 34 тысячи. Команда уступает две тысячи своего вклада и шесть тысяч за счёт изменения состава.

Эти варианты нельзя просто сложить без проверки: способ перевозки может потребовать другой упаковки, а новый материал — иных операций. Калькуляция должна относиться к конкретному окончательному набору условий. Ошибка «сложили все скидки, забыли совместимость» встречается именно тогда, когда переговоры ведутся по отдельным позициям.

Вывод по примеру не состоит в выборе одного правильного варианта. Первый сохраняет модель вклада, второй немного её меняет, исходный запрос меняет существенно. После расчёта руководитель может принять любой вариант по понятной причине. Книга предлагает сделать эту причину видимой до обещания клиенту.

7 Когда лучше отказаться

Отказ разумен, если покупатель требует результат, который невозможно обеспечить на обсуждаемых условиях. Он также может быть разумен при занятой мощности, несоразмерной неопределённости или постоянном расширении требований. Важно различать неприятный разговор и плохую сделку: резкий стиль клиента сам по себе ещё не показывает её экономику.

Сформулируйте отказ без оценки личности. «На этих условиях не сможем взять заказ. Можем вернуться к варианту с согласованным объёмом и сроком». Не добавляйте угроз, пророчеств о провале конкурента и попыток пристыдить покупателя. Отказ должен закрывать конкретную комбинацию условий, если только вы не решили прекратить отношения целиком.

Не называйте сделку убыточной лишь потому, что она дешевле привычной. Проверьте, какие расходы и возможности вы сравниваете. Но и не оправдывайте любую уступку свободным временем команды: оно может понадобиться для обслуживания действующих клиентов, подготовки или устранения ошибок.

После отказа полезно сохранить расчёт и причину решения. Если похожие запросы повторяются, возможно, стоит разработать отдельный продукт меньшего объёма. Это уже задача продуктовой политики, а не повод каждый раз незаметно урезать качество стандартного предложения.

8 Правила для всей команды

Ценовая политика может уместиться на одной странице. В ней нужны принципы расчёта, разрешённые изменения, пределы согласования и способ записывать исключения. Длинный документ, который продавец не открывает перед звонком, не заменяет понятного порядка.

Проверьте последние десять уступок. Для каждой установите исходную цену, окончательный состав, причину изменения и фактические расходы после исполнения. Не делайте вывод о выгоде только по подписанному заказу: часть последствий обнаруживается при выполнении и переделках.

Разбирайте исключения без автоматического наказания. Если сотрудники боятся сообщать о незапланированной работе, отчёт будет выглядеть лучше реальности. Задача руководителя — увидеть, где обещания расходятся с исполнением, и изменить правила или подготовку команды.

На следующей неделе выберите одно улучшение: обязательный пересчёт изменённого состава, письменное подтверждение уступки или запрет обещать неподтверждённые сроки. После нескольких сделок проверьте, помогает ли правило принимать решения. Если оно создаёт лишнюю задержку без полезной проверки, упростите его.

9 Когда времени меньше, чем заказов

Ограничение, которое не видно в общей сумме

Два заказа могут оставлять одинаковый денежный вклад и совершенно по-разному занимать компанию. Один требует нескольких часов опытного специалиста, другой — почти всей его недели. Пока работы мало, это различие кажется второстепенным. Когда очередь растёт, оно определяет, какое обещание компания вообще способна выполнить. Поэтому решение о скидке нужно связывать с ресурсом, который действительно ограничивает выпуск.

Таким ресурсом может быть человек, станок, участок сборки, помещение для испытания или способность руководителя принимать сложные решения. Не стоит автоматически считать самым дефицитным ресурсом наиболее дорогого сотрудника. Дорогой специалист иногда имеет свободное время, а недорогая операция задерживает всю цепочку. Ограничение обнаруживается по реальной очереди и зависимостям, а не по должности.

Представим учебную мастерскую. Заказ А оставляет после учитываемых расходов 30 тысяч условных рублей и занимает десять часов мастера, который выполняет финальную настройку. Заказ Б оставляет 36 тысяч и занимает двадцать четыре часа того же мастера. По общей сумме Б выглядит привлекательнее. Но вклад на один час ограничивающей операции составляет три тысячи у А и полторы тысячи у Б. При плотной загрузке эта разница заслуживает внимания.

Однако полученные числа ещё не дают автоматического ответа. Нельзя сделать вывод «всегда брать А», если заказ А существует только один раз, а дальше спроса нет. Нельзя заменить Б тремя заказами А, которых никто не предложил. Нужно также проверить, действительно ли настройка ограничивает общий выпуск, совпадают ли нужные окна времени, можно ли перенести другую работу и какие обязательства уже приняты. Показатель помогает сформулировать вопрос, но не создаёт альтернативную продажу.

Скидка, которая занимает последнее окно

В начале недели у мастера осталось двадцать четыре свободных часа до ранее подтверждённых работ. Клиент по заказу Б просит снизить цену на шесть тысяч и обещает быстро принять решение. После уступки вклад Б станет 30 тысяч. Руководитель видит привычную сумму и говорит: «Всё равно неплохо». Но этот заказ займёт всё оставшееся окно, а его вклад на час снизится до 1,25 тысячи.

Менеджер знает, что другой покупатель обсуждает два заказа А, но пока не подтвердил их. В этой ситуации недопустимы две крайности. Первая — считать неподтверждённые заказы уже имеющимися и отказываться от Б ради воображаемого результата. Вторая — полностью игнорировать обсуждаемую альтернативу только потому, что она ещё не оформлена. Полезно установить, когда ожидается решение, насколько надёжны сведения и сколько времени допустимо оставить окно открытым.

Руководитель может предложить Б иной срок, при котором мастерская не расходует ближайшее ограниченное окно. Может сохранить исходную цену для раннего срока и отдельно рассчитать более поздний. Может принять меньший вклад, если отсутствие других заказов представляется более вероятным и есть понятная причина использовать время сейчас. Главное — назвать основание решения и сохранить возможность проверить его позже.

В разговоре с покупателем не нужно рассказывать всю внутреннюю очередь. Достаточно честно описать доступные условия: «При ранней готовности сохраняем исходную сумму. Если передача возможна на следующей неделе, проверим совместное выполнение с другой работой и вернёмся с новым расчётом». Нельзя обещать снижение просто за перенос, если он не создаёт реальной экономии или удобства. Иногда позднее выполнение, наоборот, потребует отдельной подготовки и окажется дороже.

Почему свободный сотрудник не всегда свободная мощность

Увидев очередь к мастеру, руководитель может предложить передать часть работы помощнику. На бумаге появятся дополнительные часы. Но если помощник не умеет выполнять операцию самостоятельно, потребуется время наставника, проверка результата и, возможно, переделка. Обучение может быть разумным вложением, однако его следует считать отдельно от уже доступной мощности.

В учебной мастерской помощник способен подготовить детали за четыре часа, освободив два часа мастера. На первую совместную работу мастер затратит час объяснения и полчаса проверки. Чистое освобождение на этой пробе составит лишь полчаса, если других потерь не возникнет. На следующих однотипных работах эффект может быть больше. Продавцу нельзя сразу обещать клиентам всю предполагаемую будущую экономию.

Есть и операции, которые нельзя делить без потери результата. Если настройка требует непрерывного цикла, два свободных промежутка по часу не заменяют одно двухчасовое окно. Если подготовленная партия должна сразу переходить к следующему этапу, перенос одной операции изменяет всю последовательность. Поэтому при обсуждении скидки за удобный график нужны не только суммы часов, но и календарная совместимость.

Руководителю полезно спросить исполнителя: «Какое изменение заказа действительно позволит вам сделать работу проще или в более свободное время?» Ответ может оказаться неожиданным. Мастеру иногда важнее единое подтверждение параметров, чем ещё один день срока. Один окончательный комплект данных сокращает повторную подготовку, тогда как длинный срок с постоянными изменениями ничего не упрощает.

Разговор между продажами и производством

Менеджер Лена приносит запрос на снижение суммы. Мастер отвечает: «Нам опять продают часы за бесценок». Лена воспринимает это как нежелание работать. Такой разговор быстро становится спором о мотивах людей. Чтобы вернуть его к предмету, нужны данные об изменении, а не общие характеристики отдела.

Лена формулирует запрос заново: «Клиент хочет прежний состав на шесть тысяч дешевле и готов перенести получение на три дня. Сейчас заказ занимает двадцать четыре часа настройки. Есть ли у переноса реальный эффект для загрузки или расходов?» Мастер объясняет, что через три дня начнётся ранее обещанная партия, поэтому перенос сделает ситуацию хуже. Но если клиент согласует два одинаковых узла вместо трёх разных, подготовка сократится.

Теперь менеджер может проверить пригодность изменения с покупателем. Это не означает, что производству передали право определять потребность клиента. Мастер назвал техническую возможность, менеджер связывает её с задачей покупателя, руководитель подтверждает коммерческие условия. Каждый участник добавляет сведения, которых нет у других.

После сделки команда сохраняет исходный и фактический расход ограничивающего ресурса. Если вместо двадцати четырёх часов потребовалось тридцать, нужно выяснить причину: ошибка оценки, изменение параметров, неполные данные или непредвиденное техническое обстоятельство. Простое снижение будущих скидок не исправит неверную оценку времени.

Упражнение с тремя заказами

На ближайшие два дня у компании доступно восемнадцать часов единственного специалиста. Заказ К оставляет 24 тысячи вклада и требует шесть часов. Заказ Л оставляет 30 тысяч и требует десять часов. Заказ М оставляет 20 тысяч и требует восемь часов. Все величины учебные, остальные нужные ресурсы в условии доступны. К и Л подтверждены, М только обсуждается. Клиент Л просит уступить шесть тысяч, сохранив срок и состав.

Сначала посчитайте влияние уступки на Л. Его вклад снизится с 30 до 24 тысяч, а вклад на час — с трёх до 2,4 тысячи. Подтверждённые К и Л вместе требуют шестнадцать часов и оставляют до уступки 54 тысячи, после неё — 48 тысяч. В расписании остаются два часа, но они не позволяют добавить М целиком. Наличие свободного остатка не означает возможность выполнить любую новую задачу.

Теперь предположите, что М подтверждён, но Л ещё не принят компанией. Можно сравнить К плюс Л и К плюс М. Первый набор требует шестнадцать часов и после уступки оставляет 48 тысяч. Второй требует четырнадцать часов и оставляет 44 тысячи. По общей сумме первый лучше, по вкладу на час у второго чуть иная картина, но выбирать только по одному коэффициенту преждевременно. Нужно проверить доступность начала, срок получения исходных данных, дальнейшую очередь и фактическую заменяемость вариантов.

Наконец, вернитесь к исходному условию, где К и Л уже подтверждены. Нельзя отменять обязательство по Л только потому, что математически понравилось другое сочетание. Управление будущим выбором и исполнение принятого заказа — разные задачи. Вопрос скидки нужно рассматривать внутри действующих договорённостей и полномочий, а возникающие правовые вопросы оценивать отдельно.

Для собственной компании повторите упражнение с одним действительно ограничивающим ресурсом. Возьмите не среднюю загрузку всех сотрудников, а конкретную операцию. Отметьте, какие заказы подтверждены, какие только обсуждаются и какие невозможно заменить друг другом по времени. Если после этого разговор о скидке стал сложнее, это полезный результат: раньше сложность просто была скрыта за одной суммой.

10 Объём, который существует только в обещании

Разовая покупка и серия покупок

«Сейчас сделайте дешевле, дальше будет много». Такое предложение может исходить от добросовестного покупателя. Он действительно планирует расширение, повторные заказы или поставку в несколько точек. Но план покупателя и подтверждённый объём для продавца имеют разную степень определённости. В цену сегодняшней работы нельзя незаметно включать выгоду, которая появится только при исполнении будущего плана.

Разделите три состояния. Первое — пожелание продолжать сотрудничество. Второе — обсуждённый график с известными потребностями, но открытыми условиями. Третье — согласованный объём, для которого понятны порядок подтверждения, исполнения и изменения. Даже третье состояние требует проверки: может ли партия уменьшиться, переносятся ли сроки, как распределяются подготовительные расходы. Само слово «серия» не решает этих вопросов.

Для покупателя такое различие тоже полезно. Если он не уверен в будущей потребности, жёсткое обещание объёма ради скидки может стать неудобным. Иногда честнее купить пробную партию по самостоятельной цене, проверить результат и затем рассчитать серию. Более высокая цена первой партии не обязательно означает плохое сотрудничество; она может отражать отдельную подготовку и неопределённость продолжения.

Продавец вправе сознательно вложиться в знакомство с новым клиентом. Например, принять небольшой заказ с меньшим вкладом, чтобы испытать процесс взаимодействия. Но это нужно назвать внутренним коммерческим решением с ограниченным объёмом затрат. Формулировка «мы ничего не теряем, потому что потом вернём» превращает предположение в факт и мешает контролировать такое вложение.

История трёх торговых точек

Учебная компания изготавливает ценникодержатели. Покупатель открывает одну торговую точку и рассматривает ещё две. Для первой ему нужно сто комплектов. Продавец рассчитывает цену 80 тысяч условных рублей, из которых 50 тысяч составляют учитываемые расходы. Вклад равен 30 тысячам. Покупатель просит цену 68 тысяч, обещая тот же объём для двух будущих точек.

Если состав первой партии не меняется, вклад после уступки составит 18 тысяч. Разница с первоначальным расчётом — 12 тысяч. Будущие партии пока ничего к этому результату не прибавляют. Продавец может принять такой заказ, но должен понимать, что сегодня он уступает сорок процентов первоначального вклада, хотя цена уменьшается на пятнадцать процентов.

Производство сообщает, что при одновременном изготовлении трёхсот комплектов общие учитываемые расходы составят 138 тысяч. Три отдельные партии потребовали бы 150 тысяч при сохранении исходных условий. Экономия совместного выполнения равна 12 тысячам на весь объём. Если продавец даст скидку по 12 тысяч на каждую из трёх партий, общая уступка составит 36 тысяч. Из неё лишь 12 покрываются указанной экономией, а ещё 24 уменьшают вклад.

Кроме того, совместное изготовление возможно только при одинаковых параметрах и своевременном подтверждении всех комплектов. Если вторая точка выберет другой размер, расчёт изменится. Если готовые изделия придётся хранить несколько месяцев, появятся дополнительные обстоятельства. Поэтому фраза «большой объём всегда дешевле» слишком груба для решения. Важны способ выполнения, однородность и календарь, а не одно число изделий.

Продавец предложил два пути. Первый — самостоятельная пробная партия по исходной цене с последующим расчётом серии. Второй — подтверждение общего одинакового объёма и согласование графика, после чего цена рассчитывается для действительно совместного производства. Покупатель выбрал первый путь, потому что открытие следующих точек зависело от результатов первой. Стороны сохранили возможность сотрудничества и не стали обмениваться обещаниями, которые пока не могли обеспечить.

Подготовительные расходы и цена повторения

Не все расходы уменьшаются одинаково при повторном заказе. Подготовка макета может понадобиться один раз, а проверка каждого нового набора данных — каждый раз. Настройка оборудования может сохраняться только при близком календаре, а после переключения на другую продукцию её потребуется повторить. Логистика может объединяться для одной передачи, но не для десяти небольших доставок в разные дни.

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.