

Почему так дорого

ЛЮДИ
ТОВАРЫ
ИДЕИ
ЦЕНЫ
БОЛЬШОЙ
МИР

Кто и за что платит в современной торговле

ОТ ПОЛЯ
ДО ПОЛКИ
РЕАЛЬНАЯ
ЦЕНА
ПОВСЕДНЕВНЫХ
ВЕЩЕЙ

ЛУЧШЕ
ПОНИМАТЬ
БОЛЬШЕ
ВЫБИРАТЬ

	Сырье	42,00 ₽
	Производство	68,00 ₽
	Логистика	37,00 ₽
	Упаковка	18,00 ₽
	Маркетинг	24,00 ₽
	Розница	55,00 ₽
	Налоги	28,00 ₽
	Прибыль	35,00 ₽

ИТОГО

307,00 ₽

БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО ЦЕНА
ЭТО ЦЕЛАЯ ЦЕПОЧКА ЛЮДЕЙ,
РЕШЕНИЙ И ЗАТРАТ



ТОВАРЫ
ДВИГАЮТ
МИР

Марк Тьюрин

**Почему так дорого: Кто и за что
платит в современной торговле**

«Автор»

2026

Тьюрин М.

Почему так дорого: Кто и за что платит в современной торговле /
М. Тьюрин — «Автор», 2026

Почему один и тот же товар в разных местах стоит по-разному? Кто на самом деле оплачивает аренду, доставку, рекламу, возвраты, запасы, скидки и ошибки — и почему дешёвое производство вовсе не гарантирует низкую цену на полке? «Почему так дорого: Кто и за что платит в современной торговле» — увлекательное расследование о пути товара от сырья и склада до корзины покупателя. Вы узнаете, как формируются цена и наценка, за что мы платим на маркетплейсах, почему скорость стала отдельным товаром, как работают скидки и бренд, что скрывается за размером упаковки и почему иногда низкая цена обходится слишком дорого. Книга поможет покупать осознаннее, продавать устойчивее и видеть за каждым ценником целую систему. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Тьюрин М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Цена начинается не в магазине	5
Один товар, несколько кошельков	13
Почему дешёвое производство не гарантирует дешёвую полку	22
Интерлюдия. Неделя с ценником	29
Полка, склад и последняя миля	36
Аренда, персонал и часы работы	44
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Марк Тьюрин

Почему так дорого: Кто и за что платит в современной торговле

Цена начинается не в магазине

На кассе пачка кофе стоит 299 рублей. Ценник выглядит как окончательный итог: будто товар приехал в магазин уже готовым, а магазин лишь добавил сверху свою жадность. Покупатель видит полку, чек и разницу между 299 рублями и предположительной «настоящей стоимостью» кофе. Но эта разница почти никогда не принадлежит одному магазину и не равна его прибыли.

Цена начинает складываться задолго до торгового зала: при закупке сырья, расчёте стоимости упаковки, перевозке, хранении, заключении договора с дистрибьютором, выборе условий оплаты, налогового режима и оценке возможных потерь. Магазин оказывается последним звеном цепочки, но не обязательно первой причиной высокой цены.

С этого полезно начинать любой разговор о дорогих товарах. Не спрашивать сразу: «Сколько магазин накрутил?» — а проследить путь товара, участок за участком, и выяснить, кто на каждом этапе понёс расходы, принял на себя риск и получил вознаграждение.

Сцена у полки

Покупатель берёт пачку кофе, сравнивает её с соседней и видит: одна стоит 299 рублей, другая — 459. Вес одинаковый, обе пачки содержат молотый кофе и продаются в одном магазине. Разница кажется чрезмерной. Возникает удобное объяснение: у дорогого товара просто выше наценка.

Иногда так и бывает. Но это лишь одна из возможных версий.

У дорогой пачки может быть выше закупочная цена сырья, дороже упаковка, меньше объём производства, сложнее контроль качества, длиннее маршрут доставки, дороже кредит для поставщика или выше риск списаний. Две пачки занимают на полке одинаковое место, но до полки могли пройти совершенно разными финансовыми маршрутами.

Даже одинаковая наценка не означает одинаковую прибыль. Если магазин купил один товар за 100 рублей и продал за 150, наценка составила 50 рублей. Если другой товар купили за 300 и продали за 450, процент тот же — 50 процентов, но денежный результат до вычета расходов уже в три раза выше: 50 рублей против 150. А если первый товар продаётся быстро, а второй лежит месяцами, итоговая прибыль на квадратный метр и на вложенный рубль может полностью изменить картину.

Для покупателя ценник отвечает на вопрос: «Сколько заплатить?» Для анализа торговли нужны другие вопросы:

1. Сколько товар стоил на предыдущем этапе?
 2. Какие расходы появились по дороге?
 3. Какая часть цены приходится на налоги?
 4. Какой риск заложен в стоимость?
 5. Что осталось после всех расходов, а не только после закупки?
- Пока эти вопросы смешивают, любое обсуждение «наценки» будет неточным.

Производственная себестоимость — не закупочная цена

Производственная себестоимость — это затраты изготовителя на создание товара. В неё могут входить сырьё, материалы, труд, энергия, обслуживание оборудования, контроль качества, производственные потери и часть общих расходов.

Закупочная цена — сумма, за которую следующий участник цепочки приобретает готовый товар. Для розничной сети это может быть цена поставщика по договору. Она уже включает не только производственную себестоимость, но и расходы продавца, его прибыль, условия поставки, а иногда и стоимость отсрочки платежа.

Эти понятия часто используют как взаимозаменяемые, хотя между ними может быть несколько уровней.

Производитель кофе закупает зелёное зерно, упаковочные материалы и расходники, обжаривает сырьё, перемалывает его, фасует, проверяет партии, хранит готовую продукцию и отгружает её. Его производственная себестоимость — не цена зерна. Если пачка сырья обошлась в 55 рублей, нельзя сказать, что кофе «должен стоить 55». К этой сумме добавляются потери при обработке, упаковка, зарплата производственного персонала, электроэнергия, амортизация оборудования, санитарные процедуры, лабораторный контроль и расходы на выпуск партии.

Затем производитель продаёт пачку дистрибьютору. Для дистрибьютора цена сделки становится закупочной, а для производителя — выручкой от реализации. Дистрибьютор добавляет собственные расходы: транспорт до складов, аренду и обслуживание склада, комплектацию заказов, зарплату менеджеров, возвраты, недостачи и финансирование запасов. Розничная сеть покупает товар уже по другой закупочной цене.

У магазина закупочная цена тоже не равна полной стоимости товара на полке. К ней добавляются доставка до конкретной торговой точки, приёмка, хранение, работа персонала, потери, аренда, эквайринг, продвижение и доля общих расходов.

Полезно различать три уровня:

Производственная себестоимость — сколько изготовителю стоило создать товар.

Оптовая или закупочная цена — за сколько товар купил следующий участник цепочки.

Полная стоимость продажи через канал — сколько участнику обошлось довести товар до клиента и принять оплату.

Если поставщик говорит, что продаёт товар магазину за 150 рублей, это не означает, что поставщик заработал 150 рублей. Если производителю выпуск пачки обошёлся в 90 рублей, а дистрибьютору потребовалось ещё 20, из разницы между закупкой и продажей не складывается «40 рублей чистой прибыли». Из неё оплачиваются риски, труд сотрудников, склад, транспорт, налоги, проценты по кредиту и потери.

Проверка здесь простая: всякий раз, когда звучит фраза «его себестоимость — всего 100 рублей», нужно уточнить, о какой именно себестоимости идёт речь. Только о сырье? О производстве на заводе? О товаре на складе? О товаре в магазине? Эти четыре значения могут отличаться в разы.

Что на самом деле означает «наценка»

Наценка показывает, насколько цена выше закупочной стоимости. Если товар купили за 100 рублей и продали за 150, наценка составила 50 рублей, или 50 процентов от закупочной цены.

В бытовой речи маржу часто используют как синоним наценки. В финансовом расчёте под маржой обычно понимают долю валовой прибыли в выручке. В том же примере валовая прибыль до операционных расходов равна 50 рублям, а маржа составляет 50 из 150, то есть 33,3 процента.

Формулы выглядят так:

Наценка = (цена продажи – закупочная цена) / закупочная цена.

Маржа = (цена продажи – закупочная цена) / цена продажи.

Валовая прибыль = цена продажи – закупочная стоимость реализованного товара.

Если товар купили за 150 рублей и продали за 249,17 рубля без НДС, валовая прибыль составит 99,17 рубля. Наценка будет равна 66,1 процента, а маржа — примерно 39,8 процента.

Одна и та же операция выглядит по-разному в зависимости от выбранного показателя. Фраза «на товаре наценка 66 процентов» звучит агрессивнее, чем «валовая маржа около 40 процентов», хотя речь идёт об одной и той же разнице между закупкой и продажей.

Кроме того, валовая прибыль — ещё не чистая прибыль. Из неё магазин оплачивает расходы, которые не входят в закупочную стоимость товара:

1. Зарплату продавцов, кассиров, администраторов и работников склада.
2. Страховые взносы и другие обязательные выплаты, связанные с персоналом.
3. Аренду, коммунальные услуги и содержание торговой точки.
4. Доставку от распределительного центра до магазина.
5. Банковское обслуживание и комиссию за безналичную оплату.
6. Уценку и списание товаров с повреждённой упаковкой или истёкшим сроком годности.
7. Охрану, уборку, ремонт и обслуживание оборудования.
8. Рекламу, программы лояльности и скидки.
9. Информационные системы, бухгалтерию и юридическое сопровождение.
10. Проценты по заёмным средствам.

Поэтому ответ «магазин купил за 150, продал за 250, значит, заработал 100» неверен. Эти 100 рублей — валовая прибыль по одной продаже до распределения расходов. Сколько из них останется после работы магазина, зависит от всей операционной модели.

Налоги тоже нельзя складывать в одну строку

Налоговая часть цены особенно часто становится источником путаницы. Покупатель видит итоговую сумму в чеке, а участники цепочки считают разные показатели: выручку без НДС, сумму НДС к уплате, расходы с учётом или без учёта налога, налог на прибыль или налог при специальном режиме.

Если продавец является плательщиком НДС, этот налог включается в цену продажи. Для конечного покупателя он становится частью суммы в чеке. Организация при этом обычно учитывает входной НДС, уплаченный поставщикам, и исходящий НДС, начисленный покупателям. Поэтому для бизнеса, имеющего право на вычет, НДС не всегда является расходом в полном объёме, указанном в счёте поставщика.

На упрощённых режимах налогообложения расчёт устроен иначе. Малый продавец может работать без предъявления НДС покупателю либо иметь особые условия — в зависимости от режима и конкретных обстоятельств. Это влияет на сравнение цен, но не превращает налоговый режим в автоматическое объяснение любой разницы.

Налог на прибыль относится уже к финансовому результату организации. Его рассчитывают не с каждой проданной пачки отдельно, а с налогооблагаемой прибыли за соответствующий период, учитывая предусмотренные правила и расходы. Если магазин продал кофе с

валовой прибылью 99 рублей, это не означает, что налог на прибыль начислят именно на эти 99 рублей: сначала учитываются расходы бизнеса и другие операции.

Страховые взносы связаны с выплатами персоналу. Это не то же самое, что НДС или налог на прибыль. Аренда — вообще не налог. Комиссия банка — тоже. Расходы на доставку — не «наценка», даже если они косвенно увеличили цену.

При разборе стоимости эти статьи нельзя бездумно объединять в одну строку «налоги и прочее». У каждой свой механизм:

НДС связан с реализацией и входными счетами.

Налог на прибыль связан с финансовым результатом.

Страховые взносы связаны с фондом оплаты труда.

Аренда, логистика и банковские комиссии относятся к операционным расходам.

Потери и возвраты связаны с рисками и качеством управления запасами.

Прибыль собственника — это остаток после расходов и налогов, а не вся разница между ценником и закупкой.

Такая разбивка полезна не только для бухгалтерии. Она помогает избежать неверных выводов. Если цена выросла на 20 рублей, причины могут быть разными: поставщик повысил цену, перевозка стала дороже, увеличилась комиссия, выросла доля списаний, изменился налоговый режим или магазин компенсирует скидки по другим товарам. По одному ценнику определить источник роста невозможно.

Пачка кофе: путь до полки

Рассмотрим условную пачку кофе массой 250 граммов с розничной ценой 299 рублей. Это не калькуляция конкретной компании, а учебная модель. Она показывает порядок разбора, а не универсальную норму для всех марок, магазинов и партий.

Предположим, что розничный продавец является плательщиком НДС по ставке 20 процентов. Тогда в цене 299 рублей содержится около 49,83 рубля НДС, а выручка без НДС составляет примерно 249,17 рубля.

Путь товара может выглядеть так.

На производстве в себестоимость одной пачки входят:

сырьё — 55 рублей;

упаковка — 12 рублей;

энергия, обжарка и помол — 8 рублей;

оплата труда производственного персонала и страховые взносы — 9 рублей;

контроль качества, санитарные процедуры и лабораторные расходы — 3 рубля;

потери, брак и технологические отклонения — 4 рубля;

доля расходов на обслуживание оборудования, аренду и управление — 9 рублей.

Итого условная производственная себестоимость составляет 100 рублей.

Производитель не обязан продавать товар по этой цене. Если он отгружает пачку дистрибьютору за 120 рублей без НДС, 20 рублей составляют его валовой результат до вычета коммерческих и административных расходов, налогов и других обязательств. Если производство небольшое, партия нестабильная или оборудование загружено не полностью, фактическая себестоимость может оказаться выше.

Дистрибьютор получает товар по цене 120 рублей без НДС. На его стороне появляются:

перевозка и обработка груза — 5 рублей;

складирование и комплектация заказов — 4 рубля;

работа отдела продаж и документооборот — 4 рубля;

финансирование запасов и отсрочек платежа — 2 рубля;

возвраты, недостачи и прочие потери — 1 рубль.

Его затраты составляют 16 рублей. Если он продаёт товар розничной сети за 150 рублей без НДС, валовой результат до собственных налогов и части общих расходов равен 14 рублям.

Розничная сеть приобретает пачку за 150 рублей без НДС. При ставке 20 процентов сумма в счёте составит 180 рублей с НДС. Этот показатель нельзя напрямую сравнивать с розничной ценой 299 рублей, если одна сумма указана с налогом, а другая без него. Для сопоставления нужно привести обе суммы к одной базе.

До покупателя товар проходит ещё один участок. Условные расходы магазина на проданную пачку могут выглядеть так:

доставка до торговой точки — 4 рубля;

приёмка, выкладка и хранение — 5 рублей;

доля зарплаты персонала и страховых взносов — 16 рублей;

аренда и коммунальные расходы — 14 рублей;

эквайринг и банковское обслуживание — 3 рубля;

потери, уценка и списания — 3 рубля;

продвижение и участие в скидочных программах — 5 рублей;

доля расходов на IT, бухгалтерию, охрану и управление — 6 рублей.

Итого получается 56 рублей операционных расходов на одну проданную пачку. Это усреднённая оценка: в магазине с большим оборотом расходы на единицу товара ниже, а в небольшой торговой точке — выше.

Розничная выручка без НДС составляет 249,17 рубля. Закупочная стоимость — 150 рублей. Валовая прибыль — 99,17 рубля. После условных операционных расходов остаётся 43,17 рубля до налога на прибыль и учёта других доходов и расходов компании.

Логика расчёта выглядит так:

Цена для покупателя — 299 рублей.

НДС при заданном налоговом режиме — около 49,83 рубля.

Выручка магазина без НДС — около 249,17 рубля.

Закупка магазина без НДС — 150 рублей.

Валовая прибыль магазина — около 99,17 рубля.

Условные операционные расходы — 56 рублей.

Остаток до налога на прибыль и прочих корректировок — около 43,17 рубля.

Эти 43 рубля нельзя назвать гарантированной чистой прибылью. Всё зависит от того, действительно ли пачка продана по полной цене. Если по карте лояльности покупатель заплатил 269 рублей, часть скидки может компенсировать производитель или поставщик, а может полностью взять на себя магазин. Если пачка повредилась и её уценили до 199 рублей, экономика изменится. При продаже через службу доставки добавятся расходы на сборку заказа и курьерскую логистику. Если товар месяцами занимал место на полке, фактическая стоимость его хранения окажется выше.

В этой модели сырьё составляет лишь одну часть цены, а не всю цену. Но и магазин не «забирает» автоматически всю разницу между стоимостью сырья и ценником. Деньги распределяются между производством, дистрибуцией, торговой инфраструктурой, государством и компенсацией рисков.

Что происходит, когда одна наценка не похожа на другую

Рассмотрим два товара.

Товар А купили за 100 рублей и продали за 150. Наценка — 50 процентов. Его продают по 100 единиц в день. На одну единицу приходится 18 рублей переменных и распределённых расходов. Валовой результат до вычета этих расходов равен 50 рублям, после них — 32 рублям.

Товар Б купили за 300 рублей и продали за 450. Наценка тоже составляет 50 процентов. Но его продают только по 10 единиц в день. Из-за низкой оборачиваемости на одну единицу

приходится 100 рублей расходов на хранение, персонал, продвижение и риск уценки. Валовой результат равен 150 рублям, после расходов — 50 рублям.

При одинаковой наценке второй товар приносит больше результата с одной проданной единицы, но не обязательно выгоднее для бизнеса. В него вложено в три раза больше денег, он дольше лежит, занимает место, сильнее зависит от скидок и может привести к крупной потере при списании. Если товар Б продаётся не десять раз в день, а один раз в неделю, его экономика заметно ухудшится.

Поэтому торговые компании смотрят не только на процент наценки. Им важны оборачиваемость, валовая прибыль на единицу площади, скорость возврата вложенных денег, доля списаний и стабильность спроса.

Покупателю эта логика тоже полезна. Она объясняет, почему дешёвый товар не всегда продаётся с маленькой наценкой, а дорогой — с большой. Магазин может держать невысокую цену на продукт с быстрым оборотом и компенсировать это более высокой маржой на товаре, который покупают реже. Бывает и наоборот: дорогой товар имеет небольшой процент наценки, потому что его закупочная стоимость уже высока.

Есть и ещё один фактор — условия договора. Поставщик может дать скидку за предоплату, потребовать плату за размещение на полке, предложить бонус за достижение определённого объёма, компенсировать рекламную акцию или предоставить отсрочку платежа. Эти суммы не всегда видны в ценнике и не всегда отражаются в простой формуле «закупка плюс процент». Итоговую экономику иногда считают за месяц или квартал, а не по одной пачке.

Скидка тоже не всегда означает, что кто-то просто «подарил» покупателю деньги. Её могут заранее заложить в цену, компенсировать за счёт поставщика, оплатить из маркетингового бюджета или распределить между несколькими участниками. Чтобы понять источник скидки, нужно знать условия акции, а не только размер зачёркнутой цены.

Как разбирать цену без доступа к бухгалтерии

Покупатель не может увидеть все договоры торговой сети, но способен использовать алгоритм, который отсекает самые грубые ошибки.

Шаг первый. Зафиксировать одинаковую единицу сравнения.

Сравнивать нужно одинаковые вес, объём, концентрацию и состояние товара. Пачка 250 граммов и пачка 450 граммов не дают честного сравнения по ценнику. Пересчитайте стоимость на 100 граммов или на литр.

Шаг второй. Отделить цену с НДС от цены без НДС, если вы анализируете экономику бизнеса.

В чеке конечного покупателя цена обычно воспринимается как итоговая. В закупочных документах могут использоваться суммы с НДС и без него. Если смешать эти базы, возникнет ложное представление о размере наценки.

Шаг третий. Разделить закупку и расходы до продажи.

Для магазина закупочная цена — только начало. Добавьте доставку, хранение, персонал, аренду, комиссию за оплату, списания и скидки. Если данных нет, не придумывайте точную прибыль. Используйте диапазон и отдельно отмечайте допущения.

Шаг четвёртый. Отдельно учесть налоги.

Не объединяйте НДС, налог на прибыль и страховые взносы в универсальную графу «налоги». Они начисляются на разные базы и по-разному влияют на цену.

Шаг пятый. Проверить риск.

Что произойдёт, если товар не продается в прогнозный срок? Кто оплатит возврат? Есть ли у поставщика отсрочка? Подвержена ли цена сырья колебаниям? Чем выше риск, тем вероятнее, что он заложен в цену или компенсируется дополнительной маржой.

Шаг шестой. Сравнить не только процент, но и абсолютную сумму.

Наценка в 30 процентов на товаре за 100 рублей — это 30 рублей. Наценка в 15 процентов на товаре за 500 рублей — уже 75 рублей. Процент без рублёвого выражения часто вводит в заблуждение.

Для домашней проверки можно взять любой товар, который вы покупаете регулярно, и заполнить четыре строки:

Цена на полке.

Оценочная закупочная цена или цена аналогичного товара у поставщика.

Расходы, которые могли появиться до продажи.

Остаток после расходов, который нельзя автоматически называть чистой прибылью.

Задача упражнения не в том, чтобы угадать бухгалтерские цифры конкретного магазина. Она в том, чтобы научиться замечать невидимые участки пути.

Формула объяснения для коллеги или близкого человека может звучать так: «Цена товара — это не закупка плюс жадность магазина. Сначала нужно отделить налог, затем учесть закупку, доставку, хранение, оплату труда, аренду, потери и только после этого обсуждать прибыль».

Если нужно проверить конкретное повышение цены, полезно запросить у поставщика или продавца не общее объяснение, а разложение факторов:

«Какая часть изменения связана с закупочной ценой, какая — с логистикой, какая — с налогами или изменением условий поставки?»

Такой вопрос точнее, чем обвинение в «накрутке». Он переводит разговор от впечатлений к составляющим.

Разворот восприятия

Полка скрывает цепочку. Она показывает только финальную сумму и создаёт ощущение, будто все предыдущие расходы исчезли. Но они никуда не делись: они уже встроены в цену.

Это не значит, что любая цена справедлива, а любая прибыль оправдана. Магазин может завышать стоимость, пользоваться слабой конкуренцией, навязывать поставщику невыгодные условия или перекладывать собственную неэффективность на покупателя. Точная раскладка автоматически не оправдывает бизнес. Она лишь помогает понять, где именно искать проблему.

Если цена пачки кофе выросла, нужно различать пять возможных причин:
сырьё стало дороже;

выросли расходы на производство или упаковку;

подорожали перевозка, складирование и финансирование;

изменились торговые условия и величина потерь;

увеличилась прибыль одного из участников цепочки.

Только последний пункт прямо связан с ростом прибыли. Первые четыре способны повысить цену даже при неизменной или сокращённой рентабельности.

Для покупателя это означает возможность действовать точнее. Если подорожал сырьевой компонент, стоит поискать товар с другим составом, объёмом упаковки или происхождением сырья. Если выросла торговая наценка, можно сравнить магазины и каналы продаж. Если цена увеличилась из-за низкой оборачиваемости, иногда выгоднее покупать товар в упаковке большего объёма. Если основная проблема связана с логистикой, разница между соседними торговыми точками может оказаться меньше, чем между магазином и заказом с доставкой.

Цена не становится прозрачной от одного громкого объяснения. Она становится понятнее, когда каждому рублю находится своя функция: сырьё, труд, перевозка, налог, риск или прибыль.

В следующей главе мы разберём, почему один и тот же товар может обращаться сразу к нескольким кошелькам: покупателя, производителя, магазина, поставщика и государства.

На одной пачке или бутылке может быть несколько источников денег, и без разделения этих кошельков легко принять чужой расход за чью-то прибыль.

Один товар, несколько кошельков

В магазине можно взять одну и ту же упаковку товара с одинаковой маркировкой и обнаружить три разные цены: в магазине у дома, в гипермаркете на окраине и в интернет-заказе с доставкой из распределительного центра. Разница иногда достигает нескольких десятков процентов. Покупателю кажется, что кто-то просто «накрутил сверху». Но между заводом и корзиной действительно может находиться не один продавец, а несколько участников — у каждого свои расходы, риски и сроки оплаты.

Цена на полке складывается не только из движения товара, но и из движения денег. Товар уже может лежать на складе, а поставщик ещё не получил за него оплату. Груз способен пересечь половину страны, хотя покупатель видит лишь аккуратную упаковку на стеллаже. Дистрибьютор зарабатывает не только на перепродаже: он доставляет товар в сотни торговых точек, управляет запасами и предоставляет отсрочку платежа. Розничная сеть тоже получает не всю разницу между закупочной ценой и ценником. Из неё оплачиваются помещение, персонал, кассы, доставка, списания, скидки и налоги.

Чтобы увидеть эту механику без догадок, полезно провести небольшой эксперимент: взять один конкретный товар и мысленно пройти его путь от производителя до покупателя. Не пытаться сразу угадать «честную» наценку, а разложить цепочку на функции и кошельки. Такой разбор не раскроет коммерческую тайну конкретной компании, зато поможет отличить оплату полезной работы от простого впечатления, будто между заводом и магазином слишком много рук.

Миф первый: разница между закупочной ценой и ценником — это прибыль магазина

Самая частая ошибка возникает у полки. Товар закупили у поставщика за 400 рублей, на ценнике стоит 600 рублей — значит, магазин заработал 200 рублей. В этой логике не учтены почти все расходы, которые возникают после закупки.

Из этих 200 рублей могут оплачиваться доставка от распределительного центра до магазина, хранение, работа сотрудников, аренда, освещение, охрана, обслуживание оборудования, комиссии за безналичную оплату, рекламные скидки, списания просроченного или повреждённого товара, возвраты и потери от недостач. Если товар продаётся со скидкой, часть разницы исчезает ещё до того, как её можно назвать доходом.

Кроме того, цена поставщика и цена на полке могут быть указаны в разных форматах. Одна может быть приведена без налога на добавленную стоимость, другая — с ним. Участник цепочки, работающий на общей системе налогообложения, обычно принимает входной НДС к вычету при соблюдении условий учёта. Поэтому сам налог не равен его прибыли и не всегда является окончательным расходом. Для покупателя в рознице всё проще: он видит конечную цену, включающую НДС, если товар облагается этим налогом.

Правильный вопрос звучит не так: «Сколько магазин прибавил?» Нужно спрашивать: «Какие расходы и риски покрывает разница между ценой закупки и ценой продажи, и сколько остаётся после их вычета?»

Миф второй: посредник всегда лишний

Слово «посредник» часто звучит как обвинение. Кажется, что товар мог бы приехать напрямую от производителя в магазин, а лишний участник просто забрал себе часть денег.

Иногда так и происходит: компания действительно добавляет минимум ценности, но пользуется привычкой рынка или ограниченным доступом к поставщику. Однако дистрибьютор, импортёр или торговый представитель может выполнять вполне конкретную работу.

Импортёр организует внешнюю поставку, оплачивает товар до его продажи в России, занимается таможенными процедурами, обязательными документами, маркировкой, сертифи-

кацией, хранением и распределением рисков. Дистрибьютор собирает товарные партии, поддерживает запас, развозит его по регионам, принимает заказы от множества клиентов, оформляет возвраты и предоставляет отсрочку. Для производителя это возможность не создавать собственную сеть складов и отделов продаж в каждом городе.

Посредник становится лишним не потому, что не производит товар. Его функцию нужно оценивать иначе: какую операцию он берёт на себя, какой риск принимает и сколько стоит эта операция по сравнению с прямой альтернативой.

Если дистрибьютор доставляет товар в две тысячи торговых точек небольшими партиями, поддерживает ассортимент и принимает на себя риск нереализованных остатков, это не пустой промежуточный шаг. Если же он лишь переписывает товар из одной накладной в другую, не меняя логистику, условия оплаты или доступ к клиентам, вопрос о его необходимости вполне обоснован.

Миф третий: большой объём автоматически делает товар дешёвым

Крупная сеть действительно может получить более низкую закупочную цену: она заказывает большие партии, планирует продажи и снижает расходы поставщика на обработку заказов. Но большой объём создаёт и новые затраты.

Крупный заказ нужно разместить в распределительном центре, промаркировать, отсортировать, развезти по магазинам и контролировать остатки. Нередко сеть требует поставки в конкретные временные окна, определённый срок годности, электронный обмен документами, участия в акциях и компенсации за недопоставки. Поставщик учитывает эти требования в коммерческих условиях.

Для самого магазина большой запас означает замороженные деньги и риск списаний. Десять палет товара могут дать скидку при закупке, но если продажи окажутся ниже прогноза, экономия исчезнет в остатках. Поэтому цена единицы в заказе — лишь часть расчёта. Нужно учитывать стоимость всего цикла: от оплаты поставщику до продажи последней штуки.

Миф четвёртый: региональная цена объясняется только жадностью местной розницы

Один и тот же товар часто стоит дороже в небольшом городе, чем в Москве или Санкт-Петербурге. У этого может быть коммерческая причина, не сводящаяся к размеру наценки.

В регионе может быть меньше торговых точек для одной поставки, длиннее плечо доставки, выше стоимость обратного рейса, ниже оборачиваемость и больше страховой запас на случай перебоев. Распределительный центр может находиться далеко, а магазин — обслуживаться отдельной машиной ради небольшого заказа. Расходы на единицу товара растут, даже если цена производителя не меняется.

Это не означает, что любая региональная разница оправданна. Она должна объясняться структурой затрат. Если в двух магазинах одинаковая логистика, сопоставимые условия оплаты и оборачиваемость, а цена заметно различается, причины нужно искать в коммерческой политике, конкуренции, аренде или разных форматах торговли.

Миф пятый: если товар уже продан, деньги у всех участников есть

Продажа покупателю не означает, что вся цепочка немедленно получила оплату. Розница может перечислять деньги поставщику через тридцать, сорок пять или шестьдесят дней. Поставщик при этом уже оплатил производство, доставку и хранение.

Отсрочка превращает время в финансовый расход. Компании приходится финансировать запас и ожидание платежа — собственными средствами, кредитной линией или деньгами от других операций. Чем дольше период между оплатой поставщику и поступлением денег от клиента, тем выше цена оборота.

Иногда поставщик соглашается на низкую цену, но требует быстрой оплаты. Иногда товар продаётся дороже, зато с длинной отсрочкой. Сравнивать такие предложения только по цене единицы неправильно.

Правильная модель: цепочка функций, а не цепочка «накруток»

Удобно представить торговый путь как последовательность функций.

Производитель превращает сырьё, комплектующие и труд в готовый товар. Он несёт расходы на оборудование, персонал, энергию, контроль качества, упаковку, ремонт и разработку. В его цене могут быть заложены производственные затраты, расходы на управление и продажи, налоги, риск брака, гарантийные обязательства и прибыль.

Импортёр соединяет российского покупателя с зарубежным производителем. В его зоне ответственности находятся договор, международная перевозка, страхование, таможенное оформление, валютный риск, обязательные документы, маркировка и хранение. В зависимости от схемы поставки часть этих функций может выполнять производитель или логистическая компания, но оплачивать их всё равно должен кто-то из участников.

Дистрибьютор работает с оптовыми партиями и сетью клиентов. Он приобретает товар, формирует запас, принимает заявки, комплектует заказы, доставляет их в магазины или на склады сетей, управляет возвратами и иногда обеспечивает сервис. Его преимущество не в том, что он находится «между» производителем и магазином, а в масштабе и организационной инфраструктуре.

Распределительный центр — это не просто большой склад. Он принимает товары от разных поставщиков, хранит их, сортирует по магазинам, собирает смешанные партии и планирует маршруты. Для розницы он сокращает число прямых поставок в каждый магазин. Магазин не должен принимать отдельную машину от каждого поставщика, проверять десятки накладных и самостоятельно управлять запасами по каждой позиции.

Розница превращает товар в доступное покупателю предложение. Она оплачивает торговую площадь, персонал, выкладку, кассовую инфраструктуру, уборку, безопасность, онлайн-заказы, доставку и обслуживание клиентов. Розничная цена покрывает не только закупку товара, но и стоимость готовности продать его в нужный момент, в нужном месте и небольшим количеством.

Между этими функциями могут находиться брокер, торговый агент, логистический оператор, оператор электронной площадки или компания, предоставляющая факторинг. Каждый получает оплату за конкретную операцию или принимает на себя определённый риск — не обязательно «процент за воздух». Но верно и обратное: само название услуги не доказывает её полезность. Её нужно проверять по результату.

Пошаговый эксперимент: один товар от поставщика до полки

Возьмём условный импортный товар повседневного спроса — упаковку кофе массой один килограмм. Цифры ниже не описывают конкретную марку и нужны только для демонстрации метода расчёта. Все суммы приведены до НДС, если не указано иное. Для товара другой категории будут отличаться пошлины, ставки налогов, требования к маркировке и расходы на хранение, но логика останется той же.

Шаг первый. Зафиксируйте товар и точку наблюдения

Нельзя анализировать «кофе вообще» или «бытовую технику вообще». Нужно записать конкретную позицию: название, объём, вид упаковки, магазин, город, дату и цену. Если сравниваются разные места, необходимо зафиксировать также формат магазина и условия покупки.

Проверка реальности занимает несколько минут. Сфотографируйте ценник или сохраните карточку товара в приложении торговой сети. Отдельно отметьте скидку по карте, цену по акции и обычную цену. Цена для участника программы лояльности может финансироваться не только магазином, но и поставщиком, поэтому смешивать её с обычной ценой нельзя.

Шаг второй. Нарисуйте движение товара

Для условной упаковки маршрут выглядит так:

зарубежный производитель — российский импортёр — дистрибьютор — распределительный центр розничной сети — магазин — покупатель.

На практике некоторые звенья могут совмещаться. Импортёр может одновременно быть дистрибьютором. Розничная сеть — закупать товар напрямую и использовать собственный распределительный центр. Магазин — получать товар от регионального оптовика. Сначала нужно восстановить фактическую схему, а не рисовать предполагаемую.

Шаг третий. Отделите цену товара от расходов на доведение

Производитель выставляет условную цену 180 рублей за упаковку. Это не обязательно себестоимость: в ней уже могут быть учтены его производственные расходы, упаковка, внутренняя логистика, коммерческие расходы, прибыль и условия поставки.

После покупки у импортёра возникают следующие расходы:

международная перевозка и страхование — 18 рублей;

терминальная обработка и доставка до склада — 7 рублей;

таможенная пошлина — 25 рублей;

обязательные документы, маркировка и проверка партии — 8 рублей;

складирование и обработка — 12 рублей;

финансирование периода до продажи — 10 рублей.

Итого доведение одной упаковки до готовности к продаже обходится в 80 рублей. Условная полная стоимость для импортёра составляет 260 рублей: 180 рублей — закупка и 80 рублей — дополнительные расходы.

Импортёр продаёт товар дистрибьютору за 310 рублей. Разница в 50 рублей не является его чистой прибылью. Из неё нужно оплатить содержание отдела продаж, бухгалтерию, валютные и договорные риски, возможные потери от повреждений и нереализованных партий, гарантийные или претензионные расходы, а также налоги, связанные с финансовым результатом.

Шаг четвёртый. Посмотрите, за что получает деньги дистрибьютор

Дистрибьютор продаёт товар розничной сети за 375 рублей. На первый взгляд его валовая разница составляет 65 рублей. Теперь разложим её:

приёмка и обработка партии — 6 рублей;

хранение на складе — 12 рублей;

комплектация заказов — 8 рублей;

доставка до распределительного центра — 14 рублей;

информационная система, документы и управление заказами — 5 рублей;

потери, возвраты и повреждения — 3 рубля;

финансирование отсрочки — 7 рублей.

До общих административных расходов и налога на прибыль остаётся 10 рублей. Это условный пример, но он показывает главное: дистрибьюторская разница может выглядеть крупной, пока не учтены операции, которые для покупателя невидимы.

Если дистрибьютор обслуживает несколько крупных клиентов, его затраты на единицу могут быть ниже. Если он развозит небольшие партии в удалённые магазины, расходы возрастут. Поэтому одна и та же компания может устанавливать разные цены для федеральной сети, региональной сети, независимого магазина и маркетплейса: набор услуг и рисков в каждом случае различается.

Шаг пятый. Найдите стоимость распределительного центра и последней мили

Розничная сеть получает товар на распределительном центре. Здесь цена не обязательно меняется отдельной строкой в накладной, но затраты существуют.

Распределительный центр оплачивает аренду или содержание здания, погрузочную технику, сменный персонал, отопление, освещение, охрану, учёт, контроль сроков годности и подготовку смешанных заказов для магазинов. Допустим, на одну упаковку приходится 9 рублей затрат распределительного центра.

Дальше товар отправляется в магазин. Палета, собранная из нескольких товарных позиций, едет по маршруту, а транспортные расходы распределяются между упаковками. На доставку приходится ещё 8 рублей.

Именно здесь особенно заметна региональная разница. В городе, где распределительный центр расположен рядом и магазин продаёт большой объём, доставка одной упаковки может стоить 5–8 рублей. В небольшом населённом пункте при редком рейсе, неполной загрузке и большом расстоянии она может обходиться в 15–25 рублей. Цена товара у производителя при этом не изменится.

Шаг шестой. Разложите цену розничной точки

Предположим, сеть формирует цену без НДС в размере 500 рублей. К этому моменту закупка у дистрибьютора стоила 375 рублей, а распределительный центр и доставка добавили 17 рублей. Разница между 500 и 392 рублями составляет 108 рублей.

Теперь разберём её:

работа магазина, включая зарплату и начисления, — 34 рубля;

аренда и содержание помещения — 22 рубля;

кассовая инфраструктура, связь и обслуживание оборудования — 5 рублей;

охрана, уборка и хозяйственные расходы — 6 рублей;

потери от недостач, повреждений и списаний — 7 рублей;

скидки, акции и изменение цены — 12 рублей;

комиссии за приём безналичной оплаты и обработку заказа — 4 рубля;

доставка из магазина или пункта выдачи, если товар продаётся онлайн, — 5 рублей;

финансирование запасов и отсрочек — 3 рубля.

После этих расходов остаётся 10 рублей до общих расходов сети и налога на прибыль. Это не означает, что магазин обязательно получает именно 10 рублей чистой прибыли: распределение общих затрат между категориями условно, а результат зависит от фактических продаж, списаний и структуры бизнеса.

При ставке НДС 20 процентов конечный ценник в таком примере составит 600 рублей. Покупатель видит 600 рублей, но 100 рублей из этой суммы — НДС, который не является доходом магазина. Остальные 500 рублей — база, внутри которой уже распределены закупка, логистика, операционные расходы, риски и результат розницы.

Карта денежных потоков

Товар движется от производителя к покупателю. Деньги обычно идут в обратном направлении, но не с той же скоростью.

В момент отгрузки производитель может получить деньги сразу, через тридцать дней или после продажи товара конечному клиенту — всё зависит от договора. Импортёр может оплатить зарубежному поставщику авансом, затем несколько недель оплачивать перевозку, таможенные платежи и склад, а от дистрибьютора получить деньги через сорок пять дней. Дистрибьютор, в свою очередь, может получить оплату от сети через шестьдесят дней. Сеть продаст товар покупателю сегодня, но перечислит деньги дистрибьютору позже.

Условная последовательность выглядит так:

производитель получает 180 рублей за упаковку;

импортёр оплачивает 180 рублей и дополнительно несёт 80 рублей расходов на доведение;

дистрибьютор платит импортёру 310 рублей, но часть суммы может быть перечислена с отсрочкой;

розничная сеть оплачивает дистрибьютору 375 рублей по условиям договора;

покупатель платит магазину 600 рублей с учётом НДС;

из конечной цены 100 рублей приходится на НДС, а остальные 500 рублей распределяются между закупкой, логистикой, операционными расходами, потерями, финансированием и прибылью.

Эта схема показывает несколько разных «кошельков».

Первый — производственный. В него поступают деньги за изготовление товара и связанные с этим расходы.

Второй — импортный. Он оплачивает международное перемещение и доступ товара к российскому рынку.

Третий — оптово-распределительный. Из него финансируются склад, комплектация, доставка и работа с клиентами.

Четвёртый — розничный. Он обеспечивает присутствие товара в точке покупки и контакт с конечным клиентом.

Пятый — государственный. В него поступают налоги и обязательные платежи в соответствии с режимом налогообложения и операциями участников. Нельзя просто вычесть все налоги из ценника одной строкой: разные налоги возникают на разных этапах, а НДС между плательщиками может приниматься к вычету. Но для конечного покупателя НДС, включённый в розничную цену, является частью фактической оплаты.

Шестой — финансовый. Он связан с кредитами, факторингом, банковскими комиссиями и стоимостью денег во времени. Иногда этот кошелёк принадлежит отдельной финансовой организации, иногда расходы остаются внутри торговой компании и незаметно включаются в цену товара.

Стоимость замороженных денег

Представим, что импортёр платит производителю и перевозчикам сразу, а деньги от дистрибьютора получает через два месяца. Если в одной партии находится 10 000 упаковок, то только закупочная стоимость по 180 рублей составляет 1,8 миллиона рублей. Эти деньги не участвуют в других операциях, пока товар находится в пути, на складе и ожидает оплаты.

К этому добавляются таможенные платежи, услуги терминала и расходы на хранение. Если поставка задержалась, курс изменился или продажи оказались ниже прогноза, период заморозки увеличивается.

Упрощённая проверка выглядит так:

стоимость партии × годовая стоимость финансирования × количество дней ожидания / 365.

Если в партии заморожено 2,6 миллиона рублей, стоимость финансирования условно составляет 20 процентов годовых, а ожидание оплаты занимает 60 дней, финансовая нагрузка будет около 85 500 рублей. В расчёте на 10 000 упаковок это примерно 8,55 рубля на единицу. Именно поэтому в нашем примере расходы импортёра на финансирование могли составить около 10 рублей на упаковку.

Это не обязательно банковский процент. Компания может использовать собственные деньги, но у них тоже есть альтернативная стоимость: их нельзя вложить в другую поставку, выплатить ими долг или оставить в резерве.

Отсрочка выгодна покупателю, но не бесплатна для поставщика. Когда крупная сеть требует увеличить срок оплаты с тридцати до шестидесяти дней, поставщик может:

поднять цену;

сократить скидку;

ввести плату за дополнительные условия;

ограничить объём поставки;

согласиться за свой счёт, если доступ к крупному клиенту важнее текущей маржи.

Поэтому коммерческое предложение нужно сравнивать не по одной цифре. Цена 300 рублей с оплатой через семь дней может быть выгоднее, чем цена 290 рублей с оплатой через девяносто дней.

Распределительный центр и региональная наценка

Распределительный центр особенно хорошо показывает, почему крупная система иногда снижает цену, а иногда, наоборот, повышает её.

С одной стороны, один большой склад позволяет принимать полные машины, получать скидку за объём, объединять товары разных поставщиков и отправлять в магазин смешанный заказ. Магазины не нужно отдельно заказывать кофе, крупы, бытовую химию и упаковочные материалы у десятков компаний.

С другой стороны, центр требует постоянных расходов. Если товар занимает место месяцами, его хранение оплачивается независимо от того, продана ли конкретная упаковка. Если магазины заказывают малыми партиями, стоимость комплектации и доставки на единицу растёт.

Для проверки региональной цены полезно задать четыре вопроса:

1. Откуда товар приезжает в данный город?
2. Какой объём поставки приходится на один рейс?
3. Сколько дней товар лежит на складе до продажи?
4. Кто финансирует запас и какой срок оплаты установлен договором?

Если разница в цене объясняется расстоянием, неполной загрузкой транспорта, редкими рейсами или низкой оборачиваемостью, перед нами операционная причина. Если эти факторы одинаковы, а разница сохраняется, нужно изучать торговую стратегию: уровень конкуренции, формат магазина, локальный спрос, наценку категории и условия акций.

Проверка реальности: что может выяснить покупатель

Покупатель не увидит внутреннюю управленческую отчётность магазина, но может собрать достаточно данных для разумной оценки.

Сначала сравните цену одного товара в трёх форматах: в магазине у дома, в крупной сети и при заказе с доставкой. Затем проверьте, одинаковы ли условия: скидочная карта, минимальная сумма заказа, стоимость доставки, срок годности, комплектность и место получения.

После этого посмотрите не только на цену одной упаковки, но и на альтернативные объёмы. Большая упаковка может быть дешевле в пересчёте на килограмм, но требует больше денег сразу и дольше хранится дома. Маленькая упаковка иногда кажется дорогой из-за высокой цены единицы, зато снижает риск выбросить продукт.

Наконец, сравните цену с составом предложения. В одном случае магазин продаёт товар с полки, в другом — собирает заказ, хранит его до выдачи и везёт по адресу. Стоимость доставки может быть вынесена в отдельную строку, а может быть частично включена в цену товара.

Чек-лист разбора цепочки

Для любого товара запишите:

1. Что именно продаётся: модель, вес, комплект, срок годности.
2. Где находится точка продажи и откуда туда приезжает товар.
3. Есть ли в цепочке импортёр, дистрибьютор, распределительный центр или логистический оператор.
4. Какие расходы возникают до магазина: перевозка, пошлины, документы, маркировка, хранение.
5. Какие расходы возникают внутри розницы: аренда, персонал, оборудование, потери, скидки, доставка.
6. Кто и на какой срок финансирует товар.
7. Указаны ли цены с НДС или без НДС.
8. Есть ли разница между обычной ценой и ценой по акции.

9. Какую функцию выполняет каждый участник.

10. Что останется от разницы после вычета расходов и налогов.

Типичные сбои в таком анализе

Сбой первый: считать все суммы сопоставимыми. Цена производителя может быть указана на условиях, при которых доставку оплачивает покупатель, а цена поставщика для магазина — уже включать доставку до склада. Без фиксации условий поставки сравнение будет ошибочным.

Сбой второй: принимать валовую маржу за чистую прибыль. Валовая разница показывает, сколько осталось между продажей и закупкой до вычета части расходов. Она не отвечает на вопрос, сколько собственник бизнеса заработал.

Сбой третий: игнорировать товар, который не продан. Если десять упаковок из ста списаны или уценены, расходы на успешные продажи должны покрыть и эти потери. Чем ниже оборачиваемость, тем больше нагрузка на каждую проданную единицу.

Сбой четвёртый: считать посредника бесполезным только по его названию. Нужно проверить, заменяется ли его работа прямой закупкой, собственным складом, транспортом, отделом продаж и системой расчётов. Если такая замена обходится дороже, посредник выполняет экономическую функцию.

Сбой пятый: складывать все проценты. Нельзя бездумно прибавлять процент импортёра, процент дистрибьютора и процент магазина, если один рассчитывается от закупочной цены, другой — от цены продажи, а третий включает налог. Сначала переведите всё в рубли на одну единицу товара.

Сбой шестой: забывать о сроках оплаты. Поставщик, который ждёт деньги два месяца, продаёт не только товар, но и финансирование клиента. Эта услуга может быть незаметна в накладной, но отражается в цене.

Фиксация результата

После упражнения у товара должна появиться не одна загадочная «наценка», а карта.

В нашем примере 600 рублей на ценнике распределяются примерно так:

180 рублей — закупка у производителя;

80 рублей — импортные и доводочные расходы;

50 рублей — разница импортёра до его собственных общих расходов и налогов;

65 рублей — разница дистрибьютора до его расходов;

17 рублей — распределительный центр и доставка до магазина;

108 рублей — разница розницы до операционных расходов;

100 рублей — НДС в конечной цене.

Внутри 50, 65 и 108 рублей находятся расходы соответствующих участников, и только остаток после их вычета может стать прибылью. Поэтому карта не отвечает на вопрос, кто «заработал» всю сумму между заводом и покупателем. Она отвечает на более полезный вопрос: кто получил деньги за какую функцию и какие обязательства этими деньгами покрываются.

Если убрать импортёра, нужно заменить международную закупку, документы, валютные расчёты и риск поставки. Если убрать дистрибьютора, рознице придётся самой работать с производителем, хранить запас, комплектовать заказы и развозить товар. Если убрать распределительный центр, каждому магазину придётся принимать больше отдельных поставок. Если убрать магазин, появится другая модель продаж с собственными расходами на сайт, сборку, выдачу и доставку.

Иногда цепочку действительно можно сократить. Но сокращение звеньев не означает автоматического снижения цены: функция не исчезает, а переходит к другому участнику. Производитель может начать самостоятельно доставлять товар в магазины, и расходы появятся у него. Розничная сеть может отказаться от регионального дистрибьютора, но тогда ей при-

дётся построить собственный склад. Онлайн-продавец может не арендовать торговые залы, зато потратить больше на сборку заказов, возвраты и доставку последней мили.

Цена товара — это след не только его изготовления, но и всей инфраструктуры, которая делает покупку возможной. Один и тот же рубль в конечной цене может оплачивать производство, перевозку, хранение, доступность на полке, отсрочку платежа или риск нереализованного запаса. Когда эта карта перед глазами, разговор о «накрутке» становится точнее: можно спорить с конкретной стоимостью функции, а не обвинять всю цепочку целиком.

Следующая задача сложнее: понять, почему даже низкая цена производства не гарантирует низкой цены на полке. Между дешёвым выпуском и доступной покупкой остаются масштаб, логистика, упаковка, налоги, потери, требования рынка и стоимость капитала.

Почему дешёвое производство не гарантирует дешёвую полку

На ценнике видна последняя цифра, но не видно, сколько раз товар успел подорожать по дороге к корзине. Покупатель видит пачку кофе за 689 рублей и мысленно сравнивает эту сумму со стоимостью зерна: если сырьё недорогое, почему готовый продукт не стоит вдвое меньше? Продавец смотрит на ту же пачку иначе. Перед ним не только кофе, но и упаковка, доставка, склад, условия сети, возвраты, замороженные деньги и риск, что товар не успеют продать до потери качества.

После разбора устройства цены и распределения денег между участниками торговли возникает неприятный вопрос: где именно товар начинает дорожать сильнее всего? Ответ редко находится в одном месте. Иногда проблема появляется на производстве, иногда — из-за слишком маленькой партии, требований к упаковке или особенностей оборота. А бывает, что производитель экономит так, что последующие расходы перекладываются на магазин и покупателя.

Низкая себестоимость — это стоимость изготовления единицы товара при определённых условиях. Низкая цена на полке — результат работы всей цепочки: от сырья и производственной линии до кассы, доставки домой и срока, за который деньги возвращаются в бизнес. Эти показатели могут двигаться в противоположных направлениях.

Сцена у переговорного стола

Илья привёз в региональную сеть образцы новой пачки кофе. Его небольшая обжарочная компания в Туле могла выпускать зерно дешевле крупных конкурентов по одной простой причине: он закупил сырьё крупной партией и сократил часть операций на линии. Новая пачка была проще прежней: без клапана и с более тонкой плёнкой. На производстве экономия выглядела убедительно.

Марина, категорийный менеджер сети, перелистывала расчёт и молчала.

— Себестоимость ниже на восемнадцать процентов, — сказал Илья. — Мы можем поставить цену для сети на десять процентов ниже текущей. Для покупателя это будет заметно.

— На какой объём вы рассчитываете?

— На две тысячи пачек в месяц.

— А минимальная партия?

— Восемь тысяч пачек.

Марина подняла глаза.

— То есть вы произведёте запас на четыре месяца?

— Если продажи пойдут по плану.

— А если не пойдут?

— Тогда будем продвигать.

— За чей счёт?

Илья помедлил.

В его расчёте не хватало нескольких строк. Он не учёл дополнительную перевозку из-за неполной загрузки машины, проверку каждой партии после смены упаковки, возможный возврат пачек с повреждённым швом и плату за отдельное размещение в распределительном центре. Марина знала: если новая упаковка начнёт рваться, сеть не станет разбирать каждую причину вместе с поставщиком. Она остановит продажи, отправит товар на проверку, а часть расходов удержит по условиям договора.

— Вы посчитали, сколько будет стоить нам ваш дешёвый товар? — спросила она.

— Но вы же сами просите цену ниже.

— Я прошу не просто цену ниже. Я прошу товар, который можно без сюрпризов принять, хранить, выставить и продать.

На этом месте обычно возникает конфликт, который покупатель видит как «магазин накрутил». Илья действительно снизил производственные затраты. Марина действительно могла не снизить цену на полке. Оба говорили правду, но каждый считал только тот участок, за который отвечал.

Сигнал: себестоимость падает, а закупочная цена почти не меняется

Если производитель сообщает о заметном снижении себестоимости, но цена для магазина меняется незначительно, это не всегда означает, что кто-то присвоил всю экономию. Сначала нужно выяснить, на каком условии она возникла.

Производственную себестоимость обычно рассчитывают для определённой партии, загрузки оборудования и уровня брака. В неё могут входить сырьё, труд, энергия, упаковочные материалы, амортизация оборудования и производственные потери. Закупочная цена для магазина включает уже не только изготовление. В ней появляются доставка до согласованного места, документы, отсрочка платежа, подготовка товара к приёмке, а иногда и маркетинговые обязательства вместе с компенсацией риска поставщика.

Если Илья производит пачку дешевле только при выпуске восьми тысяч штук, а сеть продаёт две тысячи в месяц, низкая себестоимость существует лишь на бумаге и только для определённой модели поставки. Четыре месяца хранения превращаются в часть цены. Деньги Илья остаются в запасе, деньги сети — в непроданном товаре, а покупателю приходится оплачивать риск медленного оборота.

Проверка реальности здесь проста: спросите не «сколько стоит сделать одну пачку», а «при каком объёме, за какой срок и с какими потерями получена эта цифра». Фраза «себестоимость 310 рублей» без условий мало что говорит. Полезный расчёт звучит иначе: «При выпуске 8 000 пачек, браке до 1,5 процента, одной переналадке и оплате сырья заранее себестоимость составляет 310 рублей; при партии 2 000 пачек она вырастает до 356 рублей».

Масштаб выпуска и постоянные расходы

У производства есть расходы, которые не исчезают, если линия простаивает. Аренда помещения, обслуживание оборудования, зарплата технолога, лабораторные проверки, бухгалтерское сопровождение, охрана, программное обеспечение и часть коммунальных платежей продолжают начисляться даже в день, когда не выпущена ни одна пачка.

Представьте небольшую обжарочную компанию. За месяц её постоянные расходы составляют 900 тысяч рублей. При выпуске 30 тысяч пачек на каждую приходится 30 рублей постоянных расходов. При выпуске 10 тысяч — уже 90 рублей. Сырьё может подешеветь, а себестоимость вырасти, потому что оборудование используется недостаточно.

Крупный завод распределяет такие расходы на большее количество единиц. Но и у большого масштаба есть обратная сторона: ему необходим постоянный поток заказов. Если торговая сеть снижает заказ, производитель не может мгновенно закрыть цех и отменить обслуживание линии. Тогда постоянные расходы начинают распределяться на меньший объём, а следующая партия становится дороже.

Сигнал: привлекательная цена действует только при большом заказе

Когда поставщик предлагает особенно низкую цену при закупке палеты или нескольких палет, проверьте, не покупаете ли вы вместе с товаром лишний запас. Для магазина это вопрос оборачиваемости, для семьи — домашнего хранения. Большая упаковка выгодна только тогда, когда содержимое будет использовано до ухудшения качества и не вытеснит из бюджета другие покупки.

На уровне магазина расчёт выглядит так. Поставка 1 000 пачек стоит 420 рублей за единицу. Поставка 300 пачек — 448 рублей. Разница составляет 28 рублей, или 28 тысяч рублей на тысячу пачек. Но если магазин продаёт только 180 пачек в месяц, запас почти на полгода

потребуется площади, инвентаризации и контроля срока. Если 4 процента товара не продадутся вовремя или будут повреждены, экономия исчезнет.

Для покупателя аналогичный сигнал — «большая упаковка дешевле за килограмм». Сравнивать нужно не только цену единицы веса, но и собственный расход. Если семья выпивает одну пачку кофе за три недели, покупка трёх пачек ради скидки может быть разумной только при нормальном сроке хранения и надёжно закрытой упаковке. Иначе часть выгоды оплачена заранее и превращается в выброшенный продукт или в деньги, которые нельзя использовать на другие покупки.

Разговор с собой или с продавцом можно сформулировать точно: «Я сравниваю цену за единицу товара, но хочу понять, не оплачиваю ли запас, который будет лежать дольше обычного». Это лучше, чем общее «почему так дорого?»: вопрос переводит разговор из обвинения в проверку условий.

Сигнал: товар дешевеет только при стабильном крупном спросе

Если цена держится на большой загрузке линии, а спрос нестабилен, производитель закладывает в неё риск провала. Он может выпускать большие партии, но не снижать цену полностью, потому что часть товара придётся продавать со скидкой, списывать или перераспределять между каналами.

Здесь появляется психологическое столкновение. Покупателю кажется, что при больших объёмах всё должно дешеветь автоматически. Бизнес видит другое: масштаб требует уверенности, что товар будет продан. Чем длиннее производственный цикл и меньше срок годности, тем осторожнее участники цепочки.

Минимальная партия и стоимость переналадки

Почти любое производство платит за смену одного вида товара на другой. Оборудование очищают, меняют настройки, устанавливают другую плёнку, наклейку или форму, проводят контрольный запуск. Время переналадки — это часы, когда линия не выпускает товар, но зарплата сотрудников, энергия и амортизация продолжают начисляться.

Для крупного заказа стоимость переналадки распределяется на тысячи единиц. Для маленького она становится заметной в цене каждой пачки. Если подготовка линии стоит 60 тысяч рублей, то при партии 10 тысяч пачек это 6 рублей на единицу. При партии 1 000 пачек — 60 рублей. Сырьё и труд внутри пачки не изменились, но цена выросла из-за масштаба.

Сигнал: новый вкус, формат или дизайн стоит непропорционально дорого

Когда производитель выпускает ограниченную серию, необычный помол или маленькую упаковку, покупатель иногда сравнивает её цену с базовым продуктом и считает разницу чистой наценкой. Но короткая серия может включать отдельный запуск оборудования, закупку особой плёнки, дополнительную настройку фасовки и небольшой тираж этикеток.

Это не означает, что любую высокую цену можно оправдать. Проверять нужно, какой элемент действительно добавляет расход. Если производитель выпускает один и тот же продукт в пяти форматах, а каждый из них продаётся небольшими партиями, разнообразие ассортимента может быть удобным для покупателя, но дорогим для всей системы.

Для магазина здесь возможны разные варианты.

Если товар продаётся быстро и партия уходит без остатка, низкая цена при крупном заказе может быть реальной выгодой. Её можно передать покупателю.

Если товар продаётся медленно, крупная партия создаёт запас. Тогда нужно считать не только скидку поставщика, но и стоимость хранения, списаний, уценки и замороженных денег.

Если продукт требует отдельной переналадки, сравнивайте его не с себестоимостью массового аналога, а с полной стоимостью малой серии.

Если ассортимент разбит на слишком много похожих вариантов, часть цены может возникать из-за сложности управления, а не из-за качества самого продукта.

У Анны в Екатеринбурге был знакомый бытовой пример. Она брала кофе в большой упаковке, потому что на ценнике за килограмм он выглядел выгоднее. Но через месяц после открытия пачки аромат заметно слабел, а последнюю часть приходилось использовать без удовольствия. Экономия на килограмме была небольшой, зато за всю покупку нужно было заплатить сразу. После двух таких случаев Анна стала брать меньшую пачку по более высокой цене за килограмм.

Это не универсальное правило в пользу маленькой упаковки. Если продукт расходуется быстро, большая упаковка часто выгоднее. Если расход медленный, цена единицы веса скрывает стоимость хранения и потери качества. Покупателю нужно соотносить предложение не с абстрактной «выгодой», а со своим темпом потребления.

Брак, списания и контроль качества

Дешёвое производство может быть построено на сокращении контроля. На коротком отрезке это уменьшает расходы: на линии работает меньше проверяющих, требуется меньше тестов, снижаются требования к внешнему виду. На длинном отрезке брак возвращается в цену через сортировку, возвраты, уценку, репутационные потери и дополнительные проверки.

У кофе возможны неоднородная обжарка, повреждение шва упаковки, ошибка в маркировке даты, несоответствие фактической массы заявленной. На производстве часть дефектов выявляют до отгрузки. Другие обнаруживаются на складе или в магазине. Третьи замечает покупатель уже дома.

Сигнал: низкая цена сопровождается нестабильным качеством

Если одна пачка заметно отличается от другой, а магазин часто меняет поставщика или снимает товар с полки, проблема может быть не в «капризах сети». Торговая точка стремится снижать потери. Повторяющийся брак заставляет её закладывать дополнительный резерв на проверки, возвраты, замену товара и возможные претензии покупателей.

Эта сумма редко показывается отдельной строкой. Она распределяется по закупочным ценам всей категории или учитывается в условиях работы с поставщиком. Поэтому исправный товар может частично оплачивать издержки неисправного.

Важен и масштаб списаний. Если из 10 тысяч пачек 1 процент отправляется в брак, производитель теряет 100 единиц. Если уровень брака вырастает до 4 процентов, теряются уже 400 единиц, а вместе с ними — сырьё, упаковка, энергия и труд. Чтобы сохранить прибыль, поставщик может повысить цену на оставшиеся 9 600 пачек или увеличить объём производства. В обоих случаях последствия доходят до полки.

Сигнал: акция становится способом избавиться от проблемного запаса

Скидка не всегда означает снижение затрат. Иногда магазин или поставщик ускоряет продажу партии, привлекательность которой или срок годности уже уменьшаются. Для покупателя это не обязательно плохая сделка, если он успевает использовать товар и понимает условие. Но скидка не должна маскировать повреждённую упаковку, нарушенные условия хранения или неполную информацию о товаре.

Проверка в магазине занимает минуту. Посмотрите на целостность шва, дату изготовления, условия хранения, отсутствие следов влаги и других повреждений. Для товара с длительным сроком годности это не заменяет полноценную оценку качества, но позволяет не покупать проблему по сниженной цене.

Если дефект обнаружен дома, сохраняйте чек, упаковку и сведения о партии. В России покупатель вправе обратиться к продавцу с требованием разобраться с товаром ненадлежащего качества. Чем точнее зафиксированы дата покупки, название товара и характер недостатка, тем легче магазину и производителю найти источник сбоя. Это полезно не только для возврата денег: без обратной связи брак продолжает проходить по цепочке.

У Ильи контроль качества сначала казался статьёй, которую можно урезать. На каждой смене он хотел проверять не всю партию, а только выборку. Но после нескольких обращений

от магазинов выяснилось, что повреждение упаковки возникало не случайно: один из режимов запайки сбивался при изменении влажности в цехе. Экономия на проверке обернулась остановкой линии и повторной упаковкой части партии. Дешевле оказалось вернуть полный контроль, чем постоянно устранять последствия.

Упаковка, маркировка и требования к обороту

Упаковка защищает товар, сохраняет его свойства, помогает перевозить, хранить и выставлять. Для покупателя она часто выглядит как лишний материал. Для торговой цепочки это часть инфраструктуры продукта.

Пачка должна выдержать погрузку, сортировку, перемещение по складу, установку на полку и многочисленные контакты с руками покупателей. Если она слишком мягкая или плохо закрывается, потери возникают уже после производства. Магазин получает повреждённый товар, распределительный центр — дополнительные операции, покупатель — цену, в которую включён этот риск.

Сигнал: производитель сэкономил на упаковке, но магазин требует дополнительной защиты

Иногда товар выходит с завода в простой упаковке, а затем его помещают в дополнительный короб, оборачивают плёнкой или перераспределяют вручную. Производитель уменьшил собственные затраты, но расходы не исчезли: они переместились к складу, перевозчику или магазину. Для покупателя это может проявиться в более высокой цене или в меньшей доступности товара.

Маркировка выполняет несколько функций: сообщает состав и массу, фиксирует изготовителя, дату и срок годности, указывает условия хранения, предупреждения и другие сведения, необходимые для оборота конкретной категории. В России требования зависят от вида товара и применяемых технических регламентов. Для отдельных категорий действуют обязательные средства идентификации и прослеживаемость движения товара. Если товар подпадает под такие правила, участникам цепочки нужны оборудование, программные решения, проверка кодов и дополнительные операции при приёмке и отгрузке.

Эти расходы не являются «платой за красивую этикетку». Но и не всякая дорогая упаковка необходима. Прозрачный вопрос к поставщику звучит так: «Какую функцию выполняет этот элемент и что произойдёт с товаром, если его убрать?» Если клапан сохраняет свойства кофе после обжарки, это функциональная часть продукта. Если сложная коробка нужна только для подарочного вида, она может объяснять более высокую цену, но не доказывает более высокое качество напитка.

В переговорах Марина попросила Илью провести товар через стандартный маршрут сети, а не оценивать его только по стоимости на заводе. Пачки отправили обычной доставкой, приняли в распределительном центре, разместили на палете и несколько раз переместили. После этого выяснилось: тонкая плёнка позволяла снизить цену упаковки на 4 рубля, но увеличивала число повреждений при транспортировке. Средняя стоимость потерь и ручной переборки составляла 11 рублей на пачку.

Илья сначала воспринял расчёт как попытку сети оправдать свои расходы.

— Вы просто привыкли всё перекладывать на поставщика, — сказал он.

— А вы привыкли считать только то, что происходит до ворот цеха, — ответила Марина. — Товар не заканчивается там, где вы его отгрузили.

Это был момент истины не только для них. У каждого участника торговой цепочки есть соблазн считать своей ценой только те расходы, которые находятся под его контролем. Но покупатель оплачивает результат всей цепочки, а не отдельного отдела.

Когда экономия производителя становится расходом покупателя

Экономия полезна, если она убирает ненужную операцию, снижает расход материала без потери прочности, улучшает загрузку оборудования или уменьшает время обработки. Она вредна, если просто переносит работу и риск на следующий участок.

Различить эти случаи помогает вопрос: «Кто выполняет эту операцию после сокращения?» Если производитель автоматизировал фасовку и убрал ручную проверку, которая больше не нужна, цепочка стала дешевле. Если он перестал проверять маркировку, а магазин вынужден проверять каждую коробку, затраты не исчезли. Они переместились и могли вырасти.

Есть несколько типичных признаков такого переноса:

товар на заводе стал дешевле, но магазин получает его в смешанных коробах и вынужден сортировать вручную;

упаковка подешевела, но повреждения при перевозке выросли;

производитель уменьшил складской запас, а сеть стала заказывать чаще и платить за дробную доставку;

дешёвая партия требует отдельной маркировки, дополнительной проверки кодов или ручного внесения данных;

поставщик отказался от части контроля, а магазин заложил больше возвратов и претензий.

В каждом случае нужно смотреть не на отдельную цену, а на полную стоимость операции. Формула может быть простой: цена товара плюс доставка, приёмка, хранение, проверка, потери и деньги, замороженные в запасе. Для магазина это рабочий расчёт. Для покупателя — способ понять, почему одинаковый продукт в разных каналах стоит по-разному.

Скрипт для разговора с магазином или поставщиком

Обвинение «вы накручиваете» обычно заканчивает разговор. Точные вопросы помогают восстановить цепочку:

«Какие расходы появились после производства и до полки?»

«Цена рассчитана для какой минимальной партии?»

«Что происходит с товаром, который не продан в плановый срок?»

«Включены ли в закупочную цену доставка, приёмка и упаковка для перевозки?»

«Какая часть партии обычно списывается или уценивается?»

«Есть ли разница между ценой при оплате сразу и при отсрочке?»

Последний вопрос особенно важен. Если магазин платит поставщику через 30, 45 или 60 дней, поставщик финансирует этот период собственными деньгами или кредитом. Стоимость ожидания платежа может быть встроена в закупочную цену. Это не означает, что отсрочка плоха. Она помогает магазину поддерживать широкий ассортимент. Но покупатель должен видеть: удобство полки иногда оплачивается не только логистикой, но и временем возврата денег.

Для домашнего бюджета действует более короткая версия:

Если большая упаковка дешевле, но расход медленный, считайте стоимость хранения и возможной потери качества.

Если акция связана с коротким сроком, сравнивайте скидку с реальным объёмом, который семья успеет использовать.

Если товар часто меняет цену, смотрите на стоимость единицы веса и собственный расход, а не на размер красной надписи.

Если упаковка повреждена, не принимайте скидку за автоматическое доказательство выгодной покупки.

Если онлайн-продавец предлагает товар дешевле, выясните условия доставки и минимальную сумму заказа. Низкий ценник может быть частью предложения, в котором доставка или платная услуга появляются на последнем шаге оформления.

Новый баланс

После тестовой поставки Марина не отказалась от товара Ильи. Она предложила изменить упаковку, уменьшить минимальную партию и согласовать график поставок. Цена одной пачки стала не такой низкой, как обещал первоначальный расчёт, но сеть снизила потери и смогла поставить товар на полку без постоянных уценок.

Илья сохранил часть экономии на производстве, но перестал выдавать её за гарантированную цену для покупателя. Он разделил расчёт на три уровня: себестоимость партии, цена отгрузки и полная стоимость поставки для сети. Анна увидела новую пачку в магазине и заплатила за неё немного больше, чем ожидала по рекламному сообщению, зато качество стало стабильнее, а товар не исчезал с полки после каждой акции.

Это не идеальная история, где все получили максимальную выгоду. Марина не смогла передать покупателю всю экономию на сырье. Илья не сохранил первоначальную маржу. Анна не получила самый низкий ценник. Зато цепочка перестала маскировать расходы друг от друга. Новый баланс оказался дороже обещания «сделать дешевле», но дешевле постоянных сбоев.

Чтобы самостоятельно найти точку удорожания, проведите товар через четыре ворот.

Первые — производство. Спросите, сколько стоят сырьё, труд и выпуск партии при реальном объёме, а не при идеальной загрузке линии.

Вторые — подготовка к обороту. Учтите упаковку, маркировку, документы, контроль качества и соответствие требованиям конкретной категории.

Третьи — движение. Добавьте перевозку, склад, приёмку, сортировку, возвраты, списания и срок, в течение которого деньги остаются связанными в запасе.

Четвёртые — продажа. Отделите расходы магазина, стоимость отсрочки, продвижение, эквайринг, доставку до покупателя и прибыль от налогов и обязательных платежей.

Если на одном из этапов нет данных, не подменяйте неизвестное догадкой. Используйте развилку: если партия крупная и оборачиваемость подтверждена, масштаб может снижать цену; если партия мала или спрос неясен, ищите стоимость переналадки и запаса. Если упаковка дешевле, проверьте потери при перевозке; если контроля меньше, проверьте возвраты и нестабильность качества. Если цена ниже только в одном канале, сравните, какие услуги и расходы включены в остальных.

В этом и состоит практическое отличие низкой себестоимости от низкой цены на полке. Первая отвечает на вопрос «сколько стоило изготовить». Вторая — на вопрос «сколько стоило довести, сохранить, продать и профинансировать». Между этими вопросами находятся все места, где дешёвое производство может превратиться в дорогую торговлю.

Следующая глава отложит расчёты и посмотрит на цену во времени: как меняется один и тот же ценник в течение обычной недели, что происходит между акцией, остатком на складе, доставкой и покупкой в конкретный день. Путь пачки кофе продолжится уже не по этапам, а по календарю.

Интерлюдия. Неделя с ценником

После разбора производственной себестоимости, закупочной цены и торговых расходов полезно ненадолго сменить масштаб. До сих пор цена рассматривалась как маршрут товара между участниками цепочки. Теперь проследим тот же путь со стороны покупателя: не только выясним, откуда взялся ценник, но и разберёмся, почему конкретная покупка оказалась дороже запланированного.

Для этого не нужны закрытые данные магазина и сложная финансовая модель. Достаточно одной недели наблюдений, нескольких чеков и готовности записывать не только суммы, но и обстоятельства покупок. За семь дней можно увидеть то, что обычно стирается из памяти: переплату за срочность, лишнюю поездку, неиспользованную скидку, слишком большую упаковку, платную доставку или покупку, которая казалась выгодной только в момент оформления.

Цена в чеке и цена решения

Обычная покупка выглядит проще, чем устроена на самом деле. На экране или полке видна одна сумма, но решение складывается из нескольких составляющих:

стоимость самого товара;

расходы на его получение;

время и усилия покупателя;

риск не использовать покупку;

стоимость замены или возврата;

дополнительные товары, без которых основная покупка теряет смысл;

деньги, которые пришлось потратить раньше запланированного срока.

Полная стоимость покупки — это совокупность всех расходов, без которых покупатель не получил бы нужный результат. Для продуктов это может быть цена товара плюс поездка в магазин и часть стоимости доставки. Для бытовой техники — цена, доставка, установка, расходные материалы, возможный ремонт и стоимость денег, замороженных на несколько месяцев. Для недорогого товара из интернет-магазина — цена, платная доставка, платный возврат и риск, что вещь окажется неподходящей.

Это не значит, что каждую покупку нужно превращать в бухгалтерский отчёт. Для пачки соли достаточно ценника. Но чем выше сумма, сложнее получение товара и дольше срок его использования, тем опаснее смотреть только на цифру в строке «итога».

Неделя наблюдений начинается не с поиска самых низких цен, а с фиксации контекста. Один и тот же товар может быть разумной покупкой в понедельник и переплатой в пятницу, если изменилась срочность, маршрут или вероятность использования.

Дневник цены и контекста

В течение семи дней записывайте каждую покупку дороже заранее установленного порога. Для одной семьи это может быть 500 рублей, для другой — 3000. Отдельно фиксируйте мелкие покупки, если они повторяются или совершаются импульсивно: кофе по дороге, перекус, товары у кассы, платные опции при заказе.

Запись должна занимать не больше двух минут. Удобнее всего использовать записку в телефоне или простой лист бумаги. Формат может быть таким:

Дата и время.

Что куплено.

Где куплено: в магазине у дома, гипермаркете, пункте выдачи, интернет-магазине, на маркетплейсе или через сервис доставки.

Цена товара.

Что повлияло на выбор: срочность, привычка, скидка, отсутствие альтернативы, близость, обещание бонусов, рекомендация, внешний вид или ограниченный запас.

Какие дополнительные расходы возникли.

Будет ли товар использован полностью и когда.

Что можно было сделать иначе без заметного ухудшения результата.

Последний пункт особенно важен. Он не нужен для того, чтобы ругать себя за принятое решение. Его задача — отделить неизбежные расходы от тех, что возникли из-за автоматической реакции.

Рассмотрим типичную запись: «Стиральный порошок, 899 рублей, куплен рядом с домом, потому что закончился вечером. Дополнительно — 120 рублей за доставку. Упаковка большая, а в квартире мало места. Аналогичный объём в другом магазине стоил бы 760 рублей, но потребовалась бы поездка через два дня».

Такая запись не даёт простого вывода: «Переплатил 259 рублей». Варианты нужно сравнивать по результату. Если поездка в другой магазин заняла бы 40 минут и потребовала транспортных расходов, разница сократилась бы. Если порошок был нужен немедленно, срочность имела свою цену. Но если заказ оформили автоматически, а доставка добавилась на последнем шаге, источник переплаты — не только торговая наценка, но и отсутствие заранее составленного запаса.

Через неделю дневник покажет повторяющиеся обстоятельства. Возможно, дорогие покупки чаще происходят после рабочего дня. Или скидки чаще срабатывают на товары, которых не было в плане. Или доставка становится платной потому, что заказ оформляется слишком поздно и не достигает минимальной суммы.

Проверка реальности: цена и необходимость

Для каждой записи отнесите покупку к одной из четырёх категорий:

необходимо сейчас;

необходимо, но можно было купить дешевле или удобнее;

желательно, но не срочно;

куплено без ясной потребности.

Эта классификация не оценивает человека. Она показывает, какой механизм привёл к расходу.

Покупка из первой категории может быть дорогой, но оправданной. Если дома закончились лекарства, детское питание или средство, без которого невозможно выполнить обязательную работу, ожидание минимальной цены имеет ограниченную ценность. Вторая категория указывает на задачу планирования. Третья позволяет сравнить варианты и отложить решение. Четвёртая выявляет импульс, даже если товар был куплен со скидкой.

Частая ошибка — считать разумной любую покупку первой необходимости, сделанную в последний момент. Необходимость товара не делает любой способ его приобретения выгодным. Если дефицит возникает раз в неделю, это уже не случайность, а предсказуемая потребность. Для неё можно создать небольшой запас, выбрать более дешёвый канал или заранее определить допустимую цену.

Обратная ошибка — считать любую покупку вне списка бессмысленной. Иногда незапланированная покупка экономит деньги или время: например, замена сломанной детали, срочный проездной билет или недорогой инструмент, который позволит не оплачивать услугу. Поэтому в дневнике важно фиксировать не сам факт отклонения от списка, а результат.

Полная стоимость: как не принять ценник за итог

Сравнение двух товаров нужно начинать с одинаковой единицы измерения. Цена упаковки часто скрывает разницу в весе, объёме или комплектации. В зависимости от товара сравнивайте стоимость килограмма, литра, метра, одной стирки, одного использования или одного месяца эксплуатации.

Большая упаковка не обязательно выгоднее. У неё может быть ниже цена за килограмм, но выше риск, что часть продукта испортится. Для одного человека упаковка весом 5 килограммов может оказаться дороже маленькой, если половина останется неиспользованной. В таком случае цену единицы товара нужно дополнить стоимостью потерь.

Удобная формула для бытового сравнения выглядит так:

Полная стоимость единицы использования = (цена покупки и получения минус остаточная ценность неиспользованного товара) разделить на фактическое число использований.

Например, упаковка средства для уборки стоит 600 рублей и рассчитана на 30 применений. Если средство оказалось неудобным, использовалось только 15 раз, а оставшуюся часть пришлось выбросить, фактическая стоимость одного применения составит 40 рублей, а не 20. Если другой продукт стоит 420 рублей и используется 28 раз, его реальная стоимость составит 15 рублей за применение.

Для товаров длительного использования нужно учитывать обслуживание и расходные материалы. Недорогой фильтр для воды может потребовать частой замены картриджей. Дешёвая техника может оказаться с коротким кабелем, без нужной насадки или с платной установкой. Товар с меньшей ценой на полке способен дать более высокую стоимость владения.

Упражнение «Три ценника»

Выберите три покупки за неделю, которые сначала казались выгодными или недорогими. Для каждой запишите четыре суммы:

1. Цена товара.
2. Дополнительные расходы до получения нужного результата.
3. Стоимость неиспользованной части или будущих обязательных расходов.
4. Полная сумма, которую пришлось бы потратить, чтобы получить тот же результат повторно.

Пример с заказом продуктов:

Товары — 2800 рублей.

Доставка — 199 рублей.

Дополнительная покупка для достижения минимальной суммы бесплатной доставки — 450 рублей.

Неиспользованная часть скоропортящихся продуктов — условно 180 рублей.

Номинальная сумма заказа составила 2800 рублей, но расход, связанный с получением заказа и его ошибочным увеличением, достиг 3629 рублей. При этом 450 рублей нельзя полностью считать переплатой: продукты могли быть нужны. Их следует оценить отдельно — по фактическому использованию. Упражнение нужно именно для того, чтобы не смешивать обязательные и случайные расходы.

Типичная ошибка — включать в полную стоимость абсолютно все расходы семьи. Если покупатель всё равно ехал в этот район по другому делу, нельзя целиком относить транспортные расходы на одну покупку. Разумнее указать долю или отметить поездку как совместную. Иначе расчёт окажется завышенным и потеряет практический смысл.

Другая ошибка — оценивать время по слишком высокой или слишком низкой ставке. Не нужно превращать каждую минуту в денежный эквивалент. Достаточно отметить, что поездка заняла 50 минут, ожидание — 20 минут, а доставка освободила это время. Если его действительно можно было использовать для оплачиваемой работы или важной задачи, денежная оценка уместна. В остальных случаях лучше оставить отдельную строку «время и усилия», не подменяя ими расходы.

Три импульсивных решения

Импульсивная покупка не обязательно дорогая и не всегда эмоциональная. Это решение, принятое без проверки потребности, альтернатив и последствий. Иногда импульс выглядит

вполне рационально: «раз скидка, надо брать», «потом будет дороже», «доставка бесплатная только сегодня», «пока есть в наличии».

За неделю выберите три решения, которые были приняты быстрее обычного. Восстановите не настроение, а последовательность сигналов, приведших к покупке.

Первый тип — покупка под действием скидки. Цена снижена с 1200 до 840 рублей, и покупатель ощущает экономию в 360 рублей. Но если товар не планировался и не будет использован, фактическая экономия равна нулю, а расход составляет 840 рублей. Если товар заменяет другую покупку, сравнивать нужно не с зачёркнутой ценой, а с реальной альтернативой. Скидка на дорогой бренд не является выгодой, если тот же результат даёт товар за 700 рублей.

Второй тип — покупка ради бесплатной доставки или бонуса. Заказ на 1800 рублей увеличивают до 2500, чтобы не платить 250 рублей за доставку. На бумаге покупатель сэкономил 250 рублей. Но если дополнительные товары не были нужны и не будут использованы, чистая переплата составила 450 рублей. Бонус превратил небольшую обязательную плату в более крупный расход.

Третий тип — покупка из-за срочности, которую создал сам покупатель. Товар забыли заказать заранее, а затем пришлось брать первый доступный вариант с дорогой доставкой. Здесь переплата связана не с невозможностью найти товар дешевле, а с отсутствием запаса или напоминания. Такой случай нельзя исправить универсальным советом «всегда сравнивайте цены». Нужно изменить сам процесс: составить список регулярных потребностей и установить минимальный запас.

Для каждого импульсивного решения ответьте на три вопроса:

Что именно я хотел получить: товар, удобство, скорость, ощущение выгоды или снятие тревоги?

Какая самая дешёвая альтернатива давала приемлемый результат?

Какая часть расходов останется после того, как исчезнет первоначальное впечатление?

Если ответ показывает, что покупка решала не задачу, а кратковременное ощущение, это не повод запрещать себе все спонтанные траты. Но стоит установить для них отдельный лимит. Например, заранее выделить сумму на незапланированные покупки и не маскировать её под экономию.

Скидка, бонус и настоящая экономия

Скидка уменьшает цену относительно конкретной базы. Поэтому главный вопрос звучит так: от какой цены она рассчитана? На ценнике может быть указана старая цена, цена по карте магазина, цена при покупке двух единиц или цена с учётом будущего бонуса. Это разные механизмы, и каждый требует отдельной проверки.

Цена по карте лояльности может быть доступна только после регистрации, при использовании приложения или при согласии на обработку персональных данных. Бонусы могут начисляться не рублями, а баллами с ограниченным сроком действия. Скидка на второй товар может не менять цену первой единицы и не приносить пользы, если вторая окажется лишней. Для некоторых предложений требуется купить определённое количество товара, применить промокод или оплатить покупку конкретным способом.

Проверяйте скидку в момент оплаты, а не по рекламному сообщению. Смотрите на итоговую сумму, условия списания бонусов, минимальный заказ, срок действия и возможность возврата. Если цена зависит от будущего бонуса, сначала определите, успеете ли вы использовать его в установленный срок.

Полезно разделять три понятия:

Номинальная скидка — разница между указанной базовой и текущей ценой.

Фактическая экономия — разница между полной суммой покупки и лучшей доступной альтернативой с тем же результатом.

Отложенная выгода — бонусы или баллы, которые можно использовать позже при выполнении дополнительных условий.

Если товар стоит 1000 рублей, по акции — 800, а после покупки начисляется 100 бонусов, номинальная скидка равна 200 рублям, но фактическая выгода не обязательно составляет 300 рублей. Бонус может сгореть, потребовать следующей покупки или действовать только для определённых категорий товаров. В дневнике его следует записать отдельной строкой, а не сразу вычитать из расходов.

Проверка скидки занимает меньше минуты:

Сколько я заплачу сейчас?

Купил бы я этот товар без предложения?

Есть ли аналогичный товар дешевле без акции?

Использую ли я весь объём?

Какие условия связаны с бонусом или минимальной суммой?

Если на два последних вопроса нет ясного ответа, скидку нельзя считать подтверждённой экономией.

Сбой «цена за единицу» и другие ловушки сравнения

Одинаковая цена за килограмм не означает одинаковую ценность. Товары могут различаться составом, сроком хранения, удобством использования и долей отходов. У очищенных овощей цена за килограмм выше, но часть необработанного продукта обычно выбрасывается. В замороженной продукции часть веса может приходиться на лёд. У концентрированного средства цена упаковки выше, зато расход ниже.

Поэтому сравнивать нужно через результат. Для продуктов это съедобная часть и число порций. Для бытовой химии — количество применений. Для одежды — число сезонов и стоимость ухода. Для услуги — не только тариф, но и объём включённых работ, время ожидания и последствия ошибки.

Антипример: два комплекта батареек стоят 480 и 620 рублей. Первый дешевле, но быстрее разряжается и подходит только для одного устройства. Второй дороже, зато работает дольше и используется в двух приборах. Сравнение упаковок создаёт ложную экономию. Если же сравнить срок работы и количество замен, результат может оказаться обратным.

При этом не стоит усложнять расчёт там, где разница несущественна. Если два товара отличаются на 20 рублей, а выбор требует двадцати минут поиска и отдельной поездки, экономия может быть поглощена временем. Полная стоимость нужна для принятия решений, а не для соревнования с калькулятором.

Чек-лист перед покупкой

Перед незапланированной покупкой пройдите короткую последовательность:

1. Какой результат мне нужен?
2. Нужен ли он сегодня или покупку можно отложить?
3. Какова полная стоимость получения и использования?
4. Сравниваю ли я одинаковый объём, срок службы или число применений?
5. Не увеличиваю ли я заказ ради скидки, доставки или бонуса?
6. Что произойдёт, если товар не подойдёт или не будет использован?
7. Какая альтернатива даёт приемлемый результат дешевле?
8. Какую сумму я готов потратить без пересмотра бюджета?

Если покупка срочная, список можно сократить до трёх пунктов: нужный результат, полная стоимость и последствия ошибки. Для крупной или долгосрочной покупки используйте весь список и сохраните расчёт до момента оплаты.

Семидневный эксперимент

После анализа прошлых расходов проведите следующую неделю как небольшой эксперимент. Не стоит одновременно менять всё: искать самые низкие цены, полностью отказываться от доставки и покупать только по списку. Иначе будет непонятно, какое изменение сработало.

Выберите один источник переплаты. Например:

покупки без списка;

заказы ради бесплатной доставки;

срочные покупки товаров, которые можно было заранее запастись;

неиспользованные бонусы;

лишние позиции в больших упаковках;

покупки по акции без сравнения альтернатив.

Затем сформулируйте правило наблюдения. Например: «В течение недели перед заказом проверяю, нужна ли мне бесплатная доставка или выгоднее оплатить её». Или: «Все товары, которые регулярно заканчиваются, заносу в список сразу после открытия последней упаковки». Или: «Перед покупкой по акции нахожу цену двух аналогов за единицу использования».

Записывайте не только сэкономленные деньги, но и побочные эффекты. Если отказ от доставки потребовал двух поездок и полутора часов, результат эксперимента неоднозначен. Если планирование позволило объединить покупки, отказаться от срочной доставки и не взять лишнее, изменение сработало. Экономии нужно оценивать вместе с удобством и надёжностью.

Критерий успеха лучше установить заранее. Например:

не больше двух незапланированных покупок за неделю;

ни одного заказа, увеличенного только ради бесплатной доставки;

не менее 80 процентов скоропортящихся продуктов использовано;

все бонусы, которые были учтены как выгода, действительно применены;

полная стоимость трёх крупных покупок рассчитана до оплаты.

Такие критерии защищают от самообмана. Без них можно решить, что эксперимент удался, потому что удалось найти одну большую скидку, хотя одновременно появилось несколько лишних заказов.

Разбор результатов

В конце недели разделите записи на три группы.

Первая — неизбежные расходы. Их нельзя было разумно избежать без ущерба для здоровья, работы, безопасности или базового удобства.

Вторая — расходы, которые можно оптимизировать с помощью процесса. Здесь помогают запас, список, объединение заказов, сравнение каналов и проверка комплектации.

Третья — расходы, возникшие из-за неверного решения. Это не только импульсивные покупки, но и лишний объём, невостребованные бонусы, привычно выбранные платные услуги и товар, который оказался неподходящим.

Для каждой записи из второй и третьей группы сформулируйте одно изменение. Не «покупать разумнее», а конкретное правило: «проверять стоимость доставки до наполнения корзины», «держат запас корма на семь дней», «сравнивать цену за 100 граммов», «не считать бонус скидкой до его списания», «откладывать покупку одежды на сутки».

Если одно и то же изменение повторяется в разных ситуациях, его стоит превратить в правило семьи или личный стандарт. Если проблема возникла один раз из-за необычной срочности, не нужно строить вокруг неё сложную систему.

Что должно измениться после недели

Успешное наблюдение не обязано привести к минимальным расходам. Его результат — более точное понимание того, за что именно вы платите. После недели вы должны уметь назвать не только сумму переплаты, но и её источник:

за скорость;

за близость магазина;
за освобождённое время;
за отсутствие планирования;
за лишний объём;
за риск ошибки;
за удобство возврата;
за бонус, который оказался невостребованным;
за эмоциональное решение, замаскированное под рациональную скидку.

Это различие меняет дальнейшие действия. Если вы переплачиваете за скорость, нужен запас. Если за доставку — другой график заказа. Если за слишком большой объём — меньшая упаковка. Если за неиспользованные бонусы — не включать их в расчёт выгоды. Если за удобство — решить, оправдывает ли оно потраченную сумму, а не отрицать саму ценность удобства.

Цена покупки становится понятнее, когда её рассматривают как последовательность решений, а не как одну цифру в чеке. Семидневный дневник показывает, где торговая цепочка заканчивается и начинается личная ошибка планирования, а где высокая стоимость действительно оказывается платой за нужную функцию.

Дальше внимание нужно вернуть к самому движению товара. Даже после осознанной покупки остаются расходы, возникающие между поставщиком и покупателем: хранение, перемещение, комплектация, возвраты, ожидание и доставка последнего отрезка пути. Именно там полка и склад начинают напрямую влиять на итоговый ценник.

Полка, склад и последняя миля

Пока товар не появился на полке, его цена успевает пройти несколько незаметных стадий. Производитель отгружает партию, перевозчик доставляет её в регион, склад принимает и разбирает, магазин включает товар в заказ, а затем кто-то должен довести его до конкретной торговой точки или до двери покупателя. В недельном наблюдении за ценами всё это обычно выглядит как одна строка «доставка». Но за ней скрывается цепочка операций, ожиданий и рисков.

Популярный миф звучит так: перевозка между городами дорогая, а довести товар от склада до магазина или от магазина до дома почти ничего не стоит. Расстояние будто бы должно быть главным фактором: если ехать далеко, цена растёт, если близко — должна оставаться небольшой.

На практике часто происходит наоборот. Магистральный рейс между двумя крупными узлами может обходиться дешевле в расчёте на единицу товара, чем несколько коротких доставок по городу. Само перемещение занимает меньше времени, но на каждую коробку приходится больше операций.

Чтобы увидеть, откуда берётся эта разница, разберём путь одной условной партии охлаждённого продукта. Числа в примере не являются универсальными тарифами: они нужны, чтобы показать логику расчёта. В реальной цепочке стоимость зависит от региона, объёма партии, сезона, типа транспорта, условий договора и требований к товару.

Кейс: одна палета до полки

Производитель выпускает 600 упаковок охлаждённого продукта и отправляет их в региональный распределительный центр. Партия занимает одну палету. До центра около 750 километров. На первый взгляд задача проста: погрузить палету, отвезти и выгрузить. Но такой взгляд пропускает почти всё, что происходит между заводом и торговой точкой.

На магистральном участке груз включается в маршрут, где транспорт перевозит несколько палет разных поставщиков или крупную партию одного товара. Допустим, рейс между двумя узлами для всей машины стоит 70 000 рублей, а в кузове размещается 20 палет. При равномерном распределении транспортных расходов на одну палету приходится 3 500 рублей — примерно 5 рублей 83 копейки на упаковку.

Это уже не нулевая сумма, но она не выглядит огромной. Длинное расстояние распределилось на большой объём. Машина отправилась по заранее спланированному маршруту, а не выехала специально ради одной палеты. В этом и состоит преимущество магистральной перевозки: большое транспортное плечо может быть относительно дешёвым, если загрузка плотная, а рейс повторяется регулярно.

Проблемы начинаются после прибытия в региональный центр.

Палету нужно принять. Сотрудники склада проверяют количество мест, состояние упаковки, сопроводительные документы, маркировку, срок годности и условия поставки. Для охлаждённого товара дополнительно контролируют температурный режим. Если груз прибыл с нарушениями, его нельзя просто поставить рядом с остальными коробками. Потребуются проверка, решение о допуске, а иногда — возврат или изоляция партии.

После приёмки палету размещают в нужной зоне. Она может провести на складе несколько дней или недель, пока не накопится заказ от магазинов. Всё это время склад оплачивает площадь, охлаждение, электроэнергию, обслуживание оборудования, работу систем учёта и труд персонала. Даже если палета почти не перемещается, она занимает ресурс.

Затем товар отбирают под конкретные заказы. Необязательно отправлять всю палету одному магазину. Один может заказать 80 упаковок, другой — 40, третий — 25. Склад разби-

рает крупную поставку, собирает короба и палеты для разных торговых точек, наносит внутренние обозначения, формирует маршрут и передаёт груз на отгрузку.

Магистральный рейс выполняет одну большую операцию: перевозит 20 палет между двумя узлами. Региональная доставка может включать десятки мелких действий: собрать заказ для магазина, подать машину к рампе, дожидаться окна приёмки, выгрузить часть палеты, оформить документы и отправиться дальше. Расстояние между складом и магазином меньше, но операций на одну упаковку больше.

Предположим, приёмка, хранение, отбор и подготовка этой партии в условном расчёте обходятся в 9 000 рублей. Это 15 рублей на упаковку. Если товар задержался на складе, расходы могут вырасти не только из-за хранения. Для скоропортящейся продукции увеличивается риск списания: часть партии может не успеть попасть на полку до окончания допустимого срока реализации.

Далее товар отправляется в магазины. Допустим, региональный маршрут стоит 26 000 рублей и обслуживает 10 палет, распределённых по 18 торговым точкам. В пересчёте на палету это 2 600 рублей, однако равномерное распределение здесь условно. Доставка полной палеты в крупный магазин и доставка нескольких коробок в небольшую точку имеют разную экономику. Для простоты возьмём среднее значение: ещё около 4 рублей 33 копеек на упаковку.

Получается:

Магистральная перевозка — около 5,83 рубля на упаковку.

Приёмка, складская обработка, хранение и комплектация — около 15 рублей.

Региональная доставка до магазинов — около 4,33 рубля.

Итого до поступления товара в торговую точку — около 25 рублей на упаковку.

На длинную перевозку между городами приходится меньше шести рублей. Самая заметная часть возникает не из-за километров, а из-за обработки, ожидания, хранения и дробления крупной партии на множество заказов.

В этот расчёт не включены расходы самого магазина: разгрузка, приёмка, размещение, охлаждение, контроль сроков, потери, возвраты, работа торгового зала и кассовой инфраструктуры. Эти статьи будут подробно разобраны дальше, в главе об аренде, персонале и часах работы. Здесь важно зафиксировать границу: доставка до магазина не заканчивается в тот момент, когда машина подъезжает к зданию.

Почему магистральный рейс бывает дешевле короткого

У магистральной перевозки есть несколько преимуществ, которые покупатель обычно не замечает.

Первое — масштаб. Машина, железнодорожный состав или крупный складской маршрут перевозят большой объём товара одновременно. Постоянные расходы распределяются на множество единиц.

Второе — предсказуемость. Регулярный рейс можно планировать заранее: выделить транспорт, согласовать время загрузки, подготовить документы и рассчитать загрузку. Плановая перевозка обходится дешевле срочной, потому что в ней меньше неопределённости.

Третье — плотность маршрута. Если машина движется между двумя точками с постоянным потоком грузов, выше вероятность обратной загрузки. Пустой обратный рейс фактически превращает одну поездку в две оплачиваемые поездки с точки зрения экономики перевозчика. Поэтому устойчивый поток между крупными узлами снижает стоимость единицы товара.

Четвёртое — размер транспортной единицы. На заводе можно сразу загрузить палету или несколько палет. На региональном складе тот же товар приходится делить. Чем меньше становится транспортная единица, тем больше операций приходится на каждую упаковку.

Именно здесь появляется региональное плечо. Магистраль доставляет товар в область или крупный город, но не решает задачу распределения по районам, населённым пунктам и отдельным магазинам. От распределительного центра груз может поехать в пригород, малый

город или удалённую торговую точку. На каждом направлении объём меньше, а время на один заказ больше.

Если один грузовик доставляет товар в 15 магазинов, маршрут может выглядеть эффективным. Но это не значит, что все 15 точек находятся рядом. Машине приходится объезжать районы, возвращаться к основным дорогам, ждать разгрузки, соблюдать временные окна и учитывать ограничения конкретных площадок. Крупному магазину достаточно одной палеты и короткой остановки. В небольшой точке могут понадобиться несколько коробов, ручная разгрузка и отдельное оформление.

Расстояние здесь измеряется не только километрами. В него входят время водителя, простой автомобиля, доступность подъезда, возможность парковки, число остановок, риск опоздания и вероятность вернуться с пустым кузовом. Два маршрута по 30 километров могут стоить по-разному: один обслуживает крупный торговый узел с плотной загрузкой, другой требует нескольких разрозненных заездов.

Склад не является бесплатной паузой

Покупатель часто представляет склад как большую комнату, где коробки просто стоят до момента отгрузки. В действительности складская стоимость складывается из последовательности операций.

Товар нужно принять. Это не только физическая выгрузка, но и сверка с документами, проверка количества, состояния упаковки и сроков годности. Затем его размещают в определённой зоне. Для одних товаров важен температурный режим, для других — защита от влаги, света, ударов или несанкционированного доступа.

Потом заказ нужно найти и собрать. Если магазин заказывает товары нескольких категорий, комплектовщик проходит по складу и собирает единицы из разных зон. Одна операция может занимать секунды, но за смену их выполняются тысячи. При этом требуется сохранять точность: ошибка в одной коробке становится недопоставкой, возвратом, срочным довозом или потерей продаж.

После комплектации заказ проверяют, упаковывают, маркируют, включают в маршрутную последовательность и ждут отгрузки. Иногда он уезжает не сразу: машина прибывает в установленное окно, а склад должен синхронизировать заказы сразу нескольких торговых точек.

Полезно разделять два вида складских расходов.

Первый — плата за само хранение. Товар занимает место, а помещение требует аренды, освещения, отопления или охлаждения, охраны и обслуживания.

Второй — расходы на движение товара внутри склада. Приёмка, размещение, подбор, сортировка, упаковка и отгрузка могут стоить дороже, чем несколько дней нахождения коробки на стеллаже.

Для товара с высокой оборачиваемостью хранение короткое, но операций много. Для товара с низкой оборачиваемостью операций может быть меньше, зато место занято дольше. Поэтому одинаковая площадь не означает одинаковую стоимость. Два товара, стоящие рядом, могут по-разному влиять на цену: один быстро проходит через склад, другой занимает место и требует регулярной проверки.

Есть и менее очевидная статья — запас. Магазины или распределительному центру нужно иметь товар в наличии до следующего рейса. Если держать слишком маленький запас, возникает дефицит. Если слишком большой — растут замороженный капитал, риск списания и сложность управления остатками.

Запас — это плата за доступность. Когда покупатель видит товар на полке именно в нужный день, он оплачивает не только его производство и доставку, но и готовность системы выдержать колебания спроса.

Поворот в кейсе: одна партия, два сценария

Вернёмся к условной палете охлаждённого продукта. В первом сценарии она поступает на склад заранее, хранится пять дней и уезжает в магазины в составе планового маршрута. Склад знает объём, магазин подтвердил заказ, а срок годности позволяет спокойно распределить партию.

Во втором сценарии спрос оказывается выше прогноза. В одном районе товар закончился, а следующая плановая поставка ожидается через три дня. Торговая сеть решает отправить часть партии раньше. Для этого нужно изменить уже собранный маршрут, найти место в машине, подготовить новый заказ, возможно, привлечь отдельный транспорт и согласовать внеплановую приёмку.

Физически товар проедет меньшее расстояние и проведёт в пути меньше времени. Но такая доставка может оказаться дороже плановой. Причина не в километрах, а в нарушении первоначальной загрузки. Транспорт уже распределён между заказами, склад работает по графику, а новая задача требует вмешательства в отлаженную систему.

Срочность оплачивает не скорость как таковую, а отказ от заранее подготовленной схемы.

Если товар нужно доставить в тот же день, может понадобиться отдельная машина вместо попутного маршрута. Если заказ небольшой, автомобиль будет загружен не полностью. Если заявка появилась вечером, придётся искать свободный транспорт, переносить другие операции или оплачивать работу вне обычного графика. Для температурного товара выбор транспорта ещё сильнее ограничен.

Отсюда следует практическое правило: срочная доставка почти всегда содержит скрытую плату за незапланированность. Иногда она отражается отдельной строкой в счёте, а иногда распределяется по стоимости товара и последующих заказов.

Последняя миля и плотность заказов

Последняя миля — участок от ближайшего склада, магазина или пункта выдачи до конечной точки. В розничной торговле это может быть доставка в магазин, а в интернет-заказе — путь до квартиры, офиса или пункта выдачи.

Само название создаёт обманчивое впечатление, будто речь идёт о коротком отрезке. Но экономически последняя миля определяется не длиной дороги, а количеством заказов на одну поездку.

Если курьер везёт 30 заказов в одном районе, стоимость маршрута распределяется между ними. Если у него один заказ на окраину, почти все расходы относятся к одной покупке. Поэтому доставка двух заказов на одинаковое расстояние может иметь совершенно разную себестоимость.

Плотность заказов — это количество точек обслуживания на единицу времени или маршрута. Чем она выше, тем меньше пустого пробега и простоя приходится на один заказ. В центре крупного города курьер может передавать заказы в соседних зданиях. В малонаселённом районе между адресами приходится проезжать несколько километров, хотя времени на оформление и передачу товара требуется столько же.

На последней миле возникают расходы, которых нет на магистральном участке:

1. Сортировка товаров по адресам и последовательности маршрута.
2. Комплектация заказа из нескольких зон склада или нескольких магазинов.
3. Упаковка, защищающая товар от повреждений и смешения с другими заказами.
4. Ожидание клиента, доступа в здание или освобождения места для разгрузки.
5. Повторная доставка, если заказ не удалось передать.
6. Обработка возвратов и товаров, от которых отказались.
7. Поддержание температурного режима на протяжении маршрута.

При доставке до магазина часть этих расходов несёт торговая сеть. При заказе на дом они могут быть вынесены в отдельную плату, включены в минимальную сумму заказа или скрыты

в общей марже корзины. Формулировка «бесплатная доставка» не означает, что расходов нет. Это значит, что их оплатили другим способом: включили в цену товара, распределили между заказами или покрыли за счёт комиссии и прибыли сервиса.

Особенно обманчива ситуация с маленькой корзиной. Доставка одной недорогой вещи может требовать почти такого же маршрута, как доставка большой корзины. Машина, маршрут и время передачи не уменьшаются пропорционально стоимости товара. Поэтому некоторые системы устанавливают минимальную сумму заказа или платную доставку ниже определённого порога. Это не всегда попытка увеличить чек; часто это способ не отправлять транспорт ради экономически несоразмерной операции.

Что было бы, если заказов стало вдвое больше

Предположим, в районе есть 20 заказов в день. Их можно распределить по двум маршрутам. Если спрос вырастет до 40 заказов, стоимость каждого заказа может снизиться: машины и курьеры будут использоваться плотнее, а пустые пробеги сократятся.

Но снижение не бесконечно. После определённого уровня понадобятся дополнительные сотрудники, машины, сортировочные мощности или временные окна. Тогда средняя стоимость сначала уменьшится, а затем снова начнёт расти. У логистики есть предел плотности: один курьер не может физически передать неограниченное количество заказов за смену.

Поэтому крупный поток обычно удешевляет единицу доставки, но только до тех пор, пока инфраструктура справляется с объёмом. В сезонный пик, перед праздниками или при резком росте спроса система может перейти от экономии масштаба к перегрузке. Появятся опоздания, повторные доставки, дополнительные смены и срочные перевозки.

Температурный режим: когда дорога становится только частью задачи

Для обычной сухой продукции главный вопрос — доставить товар без повреждений и в согласованный срок. Для охлаждённых и замороженных товаров добавляется непрерывность температурного режима.

Холодильная цепь начинается не с автомобиля. Товар может покинуть производственную линию охлаждённым, затем попасть в зону хранения, в кузов, на склад, в другую машину и в торговый холодильник. Каждый переход создаёт риск отклонения. Нужно контролировать не только температуру, но и время открытия дверей, скорость перегрузки, исправность оборудования и порядок размещения.

Температурный транспорт дороже по нескольким причинам.

Во-первых, он требует специального оборудования и обслуживания. Холодильная установка расходует энергию, нуждается в постоянном контроле и может выйти из строя.

Во-вторых, температурные зоны ограничивают совместную перевозку. Нельзя бездумно объединять товары, которым нужны разные условия.

В-третьих, такая доставка сильнее зависит от времени. Чем дольше товар находится на промежуточной площадке, тем выше риск нарушения режима и сокращения остаточного срока годности.

В-четвёртых, возникает стоимость контроля. Данные о температуре могут фиксироваться на разных этапах, а отклонение требует проверки и решения: допустить товар, изолировать его или списать.

Если партия повреждена из-за нарушения режима, расходы не ограничиваются её закупочной стоимостью. Сеть теряет товар, оплачивает обратную логистику, проверку, утилизацию и, возможно, срочную замену на полке. Риск таких потерь заранее закладывается в систему.

То же относится к хрупким, крупногабаритным и ценным товарам. Для них нужны дополнительные материалы, осторожная погрузка, специальные места хранения, страхование или ограничение маршрута. Перемещение коробки может быть дешёвым, но обеспечение требуемой сохранности — дорогим.

Что было бы, если убрать склад

Иногда кажется, что склад можно исключить и направлять товар с завода сразу в магазин. Такая схема действительно существует в форме прямых поставок или транзитной отгрузки. Она сокращает число промежуточных операций, но подходит не всегда.

Прямая поставка эффективна, если магазин может принять крупную партию, спрос достаточно предсказуем, а завод и торговая точка находятся на удобном маршруте. Если каждый магазин получает небольшой объём, машина будет объезжать множество адресов. В этом случае склад нужен не как лишняя остановка, а как место консолидации: он собирает большие партии от производителей и распределяет их по множеству точек.

Без склада часть его функций никуда не исчезает. Их выполняют поставщик, магазин или отдельный перевозчик. Товар всё равно нужно принять, проверить, разделить на заказы, сохранить до нужного момента и доставить. Можно убрать здание из схемы, но нельзя убрать работу с товаром.

Иногда склад даже снижает общую стоимость, хотя добавляет собственную статью расходов. Он позволяет перевозить крупные партии, выравнивать поставки, объединять заказы и не отправлять транспорт из-за каждой отдельной заявки.

Что было бы, если отказаться от запаса

Другой распространённый соблазн — держать минимальный остаток, чтобы не платить за хранение и не замораживать деньги. При стабильном спросе это может работать. Но любое отклонение превращает экономию в риск.

Если поставка задержалась, магазин остаётся без товара. Если спрос вырос, придётся заказывать срочную доставку. Если транспорт недоступен, возникнет дефицит. Если продукция нужна покупателю регулярно, он может заменить её другим товаром, а торговая точка потеряет не только одну продажу, но и часть будущего спроса.

Минимальный запас дешевле только в условиях предсказуемости. При высокой неопределённости он переносит расходы из хранения в срочность, дефицит и потерянные продажи. Компания может выбрать меньший складской остаток, но тогда должна принять соответствующий риск.

Как расследовать логистическую часть цены

Покупателю редко доступен полный договор между производителем, перевозчиком, складом и магазином. Но даже без него можно оценить, какие факторы, вероятно, влияют на стоимость. Для этого нужно спрашивать не только «сколько стоит доставка», а восстанавливать весь маршрут товара.

Алгоритм выглядит так.

Сначала определите транспортную единицу. Это может быть палета, короб, мешок, контейнер или отдельный товар. Чем меньше единица, на которую распределяются расходы, тем выше вероятность дорогой обработки.

Затем разделите путь на участки: производитель — распределительный центр, распределительный центр — магазин, магазин — покупатель. Для каждого участка отдельно зафиксируйте расстояние, объём, регулярность и тип транспорта.

После этого перечислите операции между участками: приёмка, проверка, хранение, комплектация, сортировка, погрузка, ожидание, разгрузка, возврат. Если операция не названа, её легко принять за «бесплатную».

Далее проверьте особые условия: температуру, хрупкость, срок годности, требования к упаковке и ограничения по времени доставки. Для такой продукции нельзя напрямую сравнивать тариф с тарифом на обычный товар.

Потом оцените плотность маршрута. Один полный рейс между двумя крупными складами и десять разрозненных доставок по адресам — разные услуги, даже если суммарное расстояние одинаково.

Затем найдите элемент срочности. Если заказ сформирован заранее и едет по расписанию, стоимость ниже, чем у заявки «нужно сегодня». Срочность может быть связана не только с желанием покупателя: её создают дефицит, ошибка прогноза, задержка поставщика или нарушение графика.

Наконец, отделите логистическую стоимость от цены товара. Увеличение цены на полке может быть связано не с доставкой, а с закупочными условиями, потерями, налогами, арендой, персоналом или прибылью. Маршрут помогает объяснить одну часть цены, но не весь ценник.

Типичные ошибки в рассуждениях

Первая ошибка — считать только километры. Расстояние влияет на цену, но не объясняет количество остановок, ожидание, загрузку и обработку.

Вторая — сравнивать доставку палеты с доставкой одной коробки. На крупную единицу приходится одна операция погрузки и перевозки. Мелкий заказ требует почти той же инфраструктуры, но распределить расходы можно на меньший объём.

Третья — считать склад пустым промежуток. Время нахождения товара на складе оплачивается не только площадью. Значительную долю могут составлять приёмка, подбор и подготовка заказов.

Четвёртая — считать температурный режим незначительной надбавкой. Для охлаждённого и замороженного товара он меняет всю схему перевозки, хранения, контроля и допустимого времени ожидания.

Пятая — воспринимать срочность как бесплатное улучшение сервиса. Срочный заказ требует свободного транспорта, перестройки графика и принятия дополнительных рисков. Если цена не предъявлена отдельно, она обычно распределена по другим строкам.

Шестая — считать бесплатную доставку бесплатной для системы. Расходы могут быть включены в цену товаров, компенсированы высокой комиссией, покрыты минимальным заказом или временно оплачены бизнесом ради привлечения клиентов.

Седьмая — делать вывод о всей торговле по одной короткой поездке. Доставка от склада до ближайшего магазина может быть дешёвой, но до этого товар мог несколько раз пройти через распределительный центр, хранение и комплектацию.

Главный вывод кейса

В условной партии охлаждённого продукта длинное перемещение между городами оказалось лишь одной частью цепочки. Более заметную долю сформировали операции, которые не выглядят перевозкой: приёмка, контроль, хранение, дробление палеты, сборка заказов, ожидание маршрута и соблюдение температурного режима.

Поэтому ответ на вопрос «почему доставка до магазина или дома стоит дорого» редко находится в одном километре. Нужно смотреть на плотность потока, размер заказа, количество операций, условия сохранности, регулярность поставки и цену отклонения от графика.

Товар может преодолеть 750 километров в составе полной машины и обойтись системе дешевле, чем доставка нескольких коробок на 15 километров по разным адресам. На магистрали платят прежде всего за перемещение большой партии. На последней миле — за доступность конкретной точки, точное время, обработку маленького заказа и готовность системы исправить сбой.

Для покупателя из этого следует практический ориентир. Если нужно снизить полную стоимость покупки, полезно сравнивать не только цены товаров, но и размер корзины, срочность, способ получения и концентрацию заказов. Большая плановая корзина обычно эффективнее нескольких мелких срочных покупок. Получение из пункта выдачи или магазина может быть дешевле индивидуальной доставки домой, потому что один маршрут обслуживает много заказов. Но это правило работает только при отсутствии лишней поездки: если ради получения нужно специально пересекать весь город, выгода исчезает.

Логистика не просто перемещает товар. Она поддерживает его доступность в нужном месте, в нужное время и в приемлемом состоянии. Чем более точное обещание получает покупатель, тем больше ресурсов требуется для его выполнения. А после того как товар приехал в магазин, расходы не заканчиваются: его нужно принять, разместить, показать на полке, обслужить покупателя и поддерживать торговую точку открытой. Именно там начинается следующий слой цены — аренда, персонал и часы работы.

Аренда, персонал и часы работы

В пятницу вечером Анна заходит в магазин у дома за пачкой кофе. Она помнит, что неделю назад брала такую же упаковку на несколько рублей дешевле, но теперь на ценнике стоит другая сумма. Рядом лежит большая упаковка с обещанием выгоды. Однако для семейного бюджета она неудобна: кофе в большем объёме придётся хранить несколько месяцев, а до зарплаты ещё далеко.

Анна смотрит на полку и видит только один вопрос: почему товар снова подорожал? За ценником не видны арендная плата за несколько квадратных метров, зарплата кассира, расходы на электроэнергию для холодильников и освещения, охрана, уборка, списания, ночная смена и часы, когда магазин почти пуст. Но всё это входит в возможность купить кофе именно сейчас, не ехать на другой конец города и не ждать доставку.

В прошлых главах цена уже предстала как сумма функций, а не как простая наценка. Теперь к этой картине нужно добавить саму торговую точку. Магазин продаёт не только товар. Он продаёт доступность, выбор, время, консультацию и готовность принять на себя риск непроданных запасов. Чем удобнее и полнее эта услуга, тем больше расходов приходится распределять между проданными товарами.

Главная развилка для магазина выглядит так: где находиться, сколько часов работать и какой уровень обслуживания обещать покупателю? У каждого решения есть обратная сторона. Удачное место обходится дороже. Длинный график требует дополнительных смен. Широкий ассортимент увеличивает выбор, но одновременно замораживает деньги в запасах и повышает риск списаний.

Точка на маршруте, а не просто помещение

Марина, категорийный менеджер региональной сети, однажды сравнивала два магазина одинаковой площади. Один находился на первой линии, рядом со станцией метро и остановками, другой — во дворе жилого квартала. В первый покупатели заходили по дороге на работу, во второй — возвращаясь домой. Товары были почти одинаковыми, а выручка заметно различалась.

На первый взгляд кажется, что более дорогая аренда автоматически делает товар дороже. Это лишь часть объяснения. Арендная плата берётся не просто за стены, а за поток потенциальных покупок, который эти стены позволяют обслужить. Помещение у транспортного узла может стоить значительно дороже, но принимать больше покупателей в течение дня. Если выручка с квадратного метра растёт быстрее, чем арендная нагрузка на одну продажу, дорогая локация оказывается экономически оправданной.

Расположение влияет на цену сразу по нескольким каналам.

Первый — количество посетителей. Магазин на проходной улице получает больше случайных покупок: человек заходит за водой, кофе, батарейками или готовой едой, хотя утром не планировал ничего покупать.

Второй — размер покупки. В магазине рядом с домом клиент обычно берёт несколько товаров для текущей необходимости. В крупном магазине за городом он может закупиться на неделю, но такая поездка требует времени и транспорта.

Третий — стоимость доставки и пополнения запасов. В центральную точку товар приходится завозить небольшими партиями, иногда в часы, когда нельзя перекрыть движение или надолго занять подъезд. В гипермаркет товар прибывает крупными поставками, зато покупателю приходится преодолевать большее расстояние.

Четвёртый — конкуренция за место. Помещение рядом с остановкой, жилым комплексом или деловым центром нужно не только магазинам. За него конкурируют аптеки, пункты

выдачи, кафе и другие сервисы. Арендодатель оценивает не желание продавца, а коммерческую ценность потока.

Если магазин расположен там, где покупатели готовы платить за экономию времени, арендные расходы распределяются не на один товар, а на множество быстрых покупок. Поэтому пачка кофе в магазине у дома может стоить дороже, чем в гипермаркете: в цену входит не только кофе, но и возможность купить его в трёх минутах от подъезда.

Здесь полезно различать две ситуации.

Если покупатель регулярно пользуется удобством точки, переплата за близость может быть рациональной. Например, человек возвращается поздно вечером, не хочет ехать в крупный торговый центр и покупает небольшой набор продуктов рядом с домом.

Если же покупатель заранее планирует большую закупку, сравнивает цены и может без дополнительных затрат доехать до другого магазина, та же близость становится дорогой привычкой. В таком случае удобство оплачивается даже тогда, когда оно не нужно.

Скрипт для проверки цены в магазине у дома

Покупатель: «Я плачу только за товар или ещё и за то, что он находится рядом?»

Буквального ответа магазин, конечно, не даст. Но покупатель может проверить это самостоятельно:

«Если бы этот товар стоил в другом месте на 8–10 процентов дешевле, сколько времени и денег ушло бы на поездку?»

Если дорога занимает час, требует оплаты транспорта или провоцирует дополнительные покупки, разница в цене может быть платой за сэкономленное время. Если другой магазин находится по пути, а покупка была запланирована заранее, переплата выглядит уже иначе.

Такая проверка особенно полезна для мелких ежедневных покупок. Небольшая разница в цене кажется несущественной, но повторяется десятки раз в месяц. В семейном бюджете она превращается в отдельную статью — плату за импульс и близость.

Зарплата оплачивает не только пробитый товар

Покупатель видит сотрудника на кассе в момент оплаты и может решить, что его труд оплачивается каждой отдельной операцией. На самом деле персонал нужен магазину и тогда, когда в очереди никого нет.

Сотрудник принимает поставку, проверяет документы и упаковку, выкладывает товары, следит за сроками годности, поддерживает порядок, отвечает на вопросы, ищет нужный размер или вкус, оформляет возвраты, помогает разобраться с ценником. В магазине самообслуживания он ещё контролирует зал и реагирует на ситуации, которые не превращаются в продажу.

В течение смены бывают часы высокой нагрузки и часы ожидания. Но сотрудник должен присутствовать по графику, а не только в моменты, когда покупатели идут плотным потоком. Магазин обязан быть готовым обслужить человека сразу, иначе тот уйдёт к конкуренту. Пустой зал не означает отсутствия затрат: в нём оплачивается готовность к обслуживанию.

Сменная работа усложняет расчёт. Если магазин открыт с раннего утра до позднего вечера, одного сотрудника недостаточно. Нужны смены, их пересечение, передача кассы, время на открытие и закрытие, замены на выходные и периоды болезни. При расширении графика выручка может вырасти, но не обязательно настолько, чтобы покрыть дополнительные выплаты.

Здесь возникает несколько вариантов.

Если дополнительные часы действительно приводят покупателей, магазин может сохранить длинный график. Это характерно для точки у вокзала, больницы, крупного жилого массива или дороги с постоянным потоком.

Если после определённого часа посещаемость резко падает, есть три возможности: закрываться раньше, оставлять сокращённую смену или менять предложение. Например, позд-

ним вечером могут лучше продаваться готовая еда, напитки и товары первой необходимости, а не весь дневной ассортимент.

Если магазин хочет работать до полуночи только ради имиджа, стоимость такой готовности придётся компенсировать наценкой, сокращением других расходов или ростом оборота в пиковые часы. Иначе длинный график становится скрытой платой покупателей за почти пустой зал.

Не всякая высокая цена объясняется зарплатами продавцов. В структуре расходов есть начисления на выплаты, обучение, подбор, форму, замену сотрудников и потери из-за ошибок. Увольнение опытного работника может временно ухудшить выкладку, увеличить очереди и привести к недостаткам. Экономия на ставке иногда оборачивается более дорогим сбоем.

Особенно заметен труд персонала там, где товар нельзя просто взять с полки. В магазине электроники консультант помогает сравнить характеристики. В аптеке сотрудник объясняет правила отпуска и ищет нужный препарат в пределах разрешённой компетенции. В магазине у дома продавец может подсказать, какой кофе менее кислый или какая упаковка удобнее для семьи. Покупатель может не выделять эту услугу отдельно, но её стоимость распределена по ассортименту.

Скрипт для разговора о персонале

Покупатель: «Почему товар в небольшом магазине дороже, если его всё равно продаёт один человек?»

Корректный ответ должен звучать не так: «Потому что у нас большие расходы». Гораздо точнее сказать:

«Цена включает часы работы точки, приём поставок, выкладку, контроль сроков, содержание кассы и возможность получить помощь сразу. Если вам нужна только минимальная цена и вы готовы ждать или ехать дальше, другой формат магазина может оказаться выгоднее».

Такой ответ не оправдывает любую наценку. Он показывает, какую услугу получает покупатель и может ли от неё отказаться.

Три магазина, три разные услуги

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.