



Эффективное управление затратами

Денис Шульга,
директор по логистике торговой сети «Перекресток»

Москва 2019

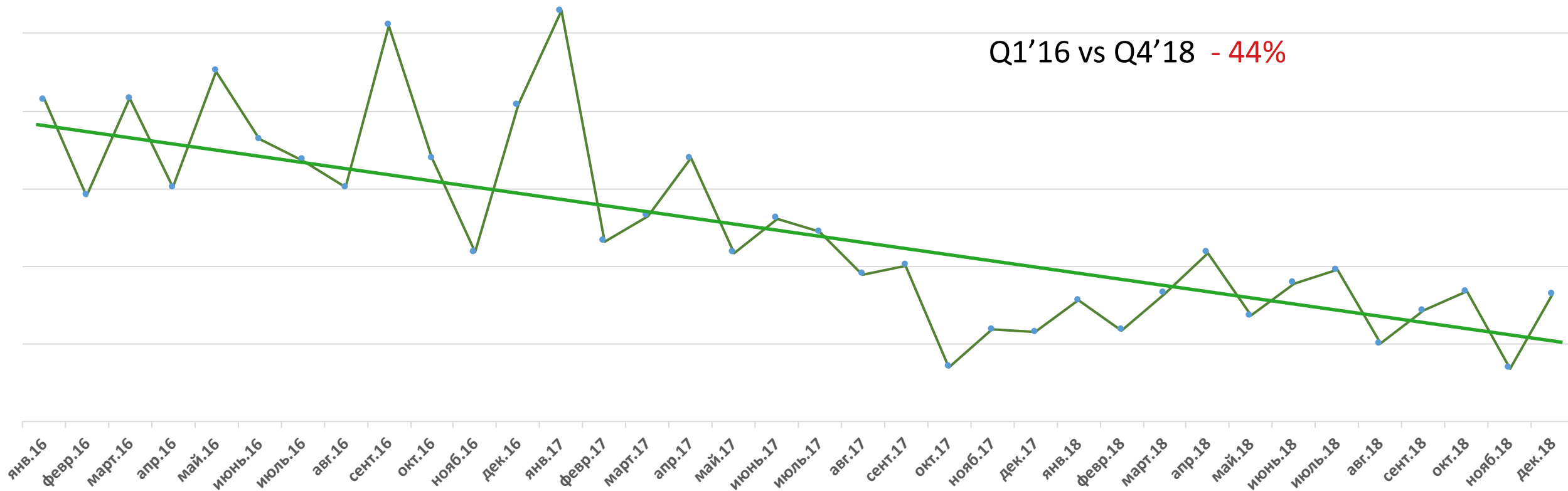
 **X5** RETAIL GROUP

2

Затраты ТС Перекресток

Расход на короб (с абс)

Q1'16 vs Q4'18 - 44%



**Все обсуждения затрат должны начинаться
и заканчиваться обсуждением того, как
больше продавать**



**Затраты не должны быть низкими.
Они должны быть оптимальными для текущей бизнес-модели и CVR.**

Ценностное предложение для клиентов	Пример	Операционная стратегия
Высокая мода за разумную цену	ZARA	Скорость выхода на рынок
Покупательский опыт	Dell Direct	Гибкость через конфигурацию под заказ
Инновации продуктов	Apple/Cisco	Эффективность за счет аутсорсинга производства и логистики
Каждый день низкая цена	Wal-Mart	Эффективность затрат
Выбор и доступность продуктов	Amazon	Эффективное и надежное исполнение заказа
Главный и любимый магазин района	«Перекресток»	Фокус на свежести и качестве



5 / Уровень «нуля»

- Затраты считают
- Регулярно и в динамике
- Есть всем известная и понятная методика их учета и отнесения на ЦЗ
- Существует система постановки и выполнения целей
- Логисты об этом знают
- Их даже пытаются спрашивать о результатах
- Они делают вид, что контролируют и управляют тем, что происходит



6 / Плохие привычки

- Ответственность на финансах
- Фокус только на сокращении затрат
- Главная цель – выполнить бюджет
- Управляют/согласовывают одни, отвечают другие
- Обоснование затрат
- Фиксация тарифа на период. Чем дольше, тем лучше
- Все сводить к переменному тарифу за короб
- Рассматривать цифры в тотале
- Рассматривать затраты только логистики
- Ждать официального закрытия отчетности



7 / Хорошие привычки

- Фокус на CVP
- Привязка к жизненным циклам компании
- Минимум 3 набора цифр для сравнения: бюджет, факт предыдущего периода, прогноз текущего с run-rate
- Сравнение себя с лучшими
- Выявление реальных причин отклонений (5 «почему»)
- Открытое обсуждение, ответственность за результат (кто отвечает, тот и главный)
- Понимание ключевых факторов эффективности
- Наличие целевой модели (идеальная картинка в голове)
- Оцифровка каждой активности
- E2E оценка стоимости всей цепочки поставок
- Оценка общего P&L категории, фокус на доступности





Спасибо за внимание!

X5 RETAIL GROUP