

ABC analysis: Back to basics



Για να προχωρήσει μια επιχείρηση μπροστά, κάποιες φορές πρέπει να επιστρέψει πίσω στα βασικά.

**ΓΡΑΦΕΙ Ο ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ,
ΠΡΟΕΔΡΟΣ & ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΤΗΣ
PLANNING AE**

ΕΧΟΥΜΕ παρατηρήσει σε πολλές εταιρείες να γίνεται προσπάθεια για εφαρμογή νέων τεχνικών και εργαλείων στη διοίκηση των εσωτερικών λειτουργιών και στη διαχείριση των πελατών, όπως τα S&OP, CPFR, IBP κ.λπ. Η εποχή που ζούμε, η οποία χαρακτηρίζεται από την αστάθεια που έχει επιβάλει ο COVID-19, επιβάλει να γυρίσουμε στη βάση. Το εργαλείο, το οποίο μπορεί να αποβεί και ένας εκ των δυνατότερων συμμάχων των επιχειρήσεων στην προσπάθεια διαχείρισης της κρίσης, είναι αυτό της ABC ανάλυσης.

Η συγκεκριμένη ανάλυση είναι ένα εργαλείο διαχρονικό, που μας επιτρέπει να δούμε που πρέπει να επικεντρώσουμε την ενέργεια, το χρόνο, τους πόρους και το budget μας. Επίσης, μπορεί να αφορά στους πελάτες μας, στους προμηθευτές και γενικά οτιδήποτε κρίνουμε ότι αξίζει να διαφοροποιήσουμε την προσοχή που δίνουμε σε αυτό.

ABC προϊόντων

Η πιο διαδεδομένη ABC ανάλυση είναι αυτή των κωδικών (προϊόντων). Αφορά στην ενεργή προϊόντική γκάμα της εταιρείας μας, δηλαδή σε αυτή που συνεχίζουμε να παράγουμε ή να αγοράζουμε από τους προμηθευτές

μας. Για τους υπόλοιπους κωδικούς και την καλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους, πριν μετατραπούν σε νεκρό απόθεμα, είναι σκόπιμο να εφαρμόσουμε τη μέθοδο του χρωματισμού αποθέματος, την οποία θα αναλύσουμε σε επόμενο άρθρο.

Η ABC προϊόντων ακολουθεί την εξής αρχή: Α χαρακτηρίζονται οι κωδικοί που αφορούν στο πρώτο 75% του κριτηρίου, Β ονομάζονται οι κωδικοί που αφορούν στο επόμενο 20% του κριτηρίου και C ονομάζονται οι κωδικοί που αφορούν στο τελευταίο 5% του κριτηρίου. Το κριτήριο, που συνήθως χρησιμοποιείται είναι αυτό του τζίρου. Συνεπώς, Α ονομάζονται οι κωδικοί, που φέρνουν στην εταιρεία μας το πρώτο 75% του τζίρου, Β το επόμενο 20% και C το τελευταίο 5%. Συνήθως οι Α είναι το 8-20% των κωδικών, Β το 20-40% των κωδικών και C το 40-60%. Η ABC, όμως, για να αποδώσει σωστά πρέπει να γίνει πολλαπλή, δηλαδή πιο σύνθετα. Για παράδειγμα, αν ξεμείνω από ένα κωδικό που πουλά 500 τεμάχια με αξία 1 ευρώ ανά τεμάχιο, είναι το ίδιο με το να ξεμείνω από ένα κωδικό που πουλά 1 τεμάχιο με αξία 500 ευρώ, αλλά στην πρώτη περίπτωση δυσαρεστώ 500 πελάτες ενώ στη δεύτερη έναν. Τα κριτήρια δύναται να αφορούν: γραμμές στο τιμολόγιο ή την picking list (αυτό αναδεικνύει

τη δημοτικότητα του κωδικού, δηλαδή πόσοι πελάτες τον ζητούν π.χ. ανά ημέρα), κερδοφορία (margin κωδικού), και αυτά μπορούν να εφαρμοζονται τόσο στο σύνολο της εταιρείας όσο και σε συγκεκριμένες κατηγορίες ειδών ή προμηθευτών.

Κωδικός «φάντασμα»

Προτείνουμε η ABC να γίνεται με διαφορετικά κριτήρια, τα οποία να συνθέτονται σε έναν τελικό χαρακτηρισμό του κωδικού ως Α, Β ή C. Έτσι, γίνεται χωριστή ABC ανά κριτήριο και λήψη αντίστοιχης βαθμολογίας (βάσει βαρύτητας ανά κριτήριο) και αποφασίζεται από πιο συνολικό σκορ και πάνω ο κωδικός θα θεωρείται Α, από ποιο Β και από ποιο C. Σε πρόσφατο παράδειγμα εταιρείας FMCG, οι Α κωδικοί βάσει τζίρου ήταν 191, ενώ έπειτα από την πολλαπλή ABC ανάλυση έγιναν 202. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία «αγνοούσε» τη σημαντικότητα 11 κωδικών και υπήρχε ο κίνδυνος να μη διαθέτει επαρκές απόθεμα για αυτούς, να μην τους έχει διαθέσει στα σωστά κανάλια, κ.λπ., γεγονότα που τελικά οδηγούν σε απώλεια κερδών. Από την άλλη μεριά, οι C κωδικοί βάσει τζίρου ήταν 1.862, ενώ βάσει της πολλαπλής ABC προέκυψαν 1.908. Στη σημερινή αγορά της υγειονομικής κρίσης, που οι C κωδικοί «αγνοούνται» από τον καταναλωτή, ο οποίος επικεντρώνεται βασικά στους Α και Β, τόσο εξαιτίας του περιορισμού της αγοραστικής του δύναμης όσο και λόγω μείωσης του χρόνου που θέλει να περνά π.χ. στα super market, η εταιρεία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη να γνωρίζει αυτούς τους επιπλέον 46 κωδικούς, ώστε να μειώσει ανάλογα την παραγωγή και τους πόρους που αφιερώνει σε αυτούς. Συμπερασματικά, η πολλαπλή ABC ανάλυση, ειδικά στη σημερινή απαιτητική εποχή, είναι ο βασικός σύμμαχος μας για επιβίωση και κερδοφορία και μπορεί να συμβάλει, μεταξύ άλλων, στο αποδοτικότερο planning των αποθεμάτων, στη διαφοροποίηση της στρατηγικής και των κανόνων αναπλήρωσης των καταστημάτων.