

di Graziano Guazzi
g.guazzi@bollicine.it

**Come fare buon uso dei dati,
per non fargli dire ciò che non
vogliono e non possono dire**

Gestione otti ritornare all'abc



Nei due numeri precedenti, abbiamo sottolineato che non si acquista per il magazzino, ma per il cliente. È poi stato definito un primo indicatore di magazzino: la Consistenza Media delle Scorte. Essa rappresenta la giacenza media di magazzino di un dato periodo.

Partendo da questo dato, abbiamo imparato a calcolare l'**Indice di Rotazione**, che può essere utilizzato per misurare l'efficienza della propria politica di gestione delle scorte.

Ci occupiamo ora dell'**Analisi ABC**: cavallo di battaglia dei consulenti aziendali, ma spesso dimenticato nei momenti in cui occorrerebbe applicarlo.

Nel 1897 **Pareto**, studiando la distribuzione dei redditi, dimostrò che in una data regione solo pochi individui possedevano la maggior parte della ricchezza.

Questa osservazione ispirò la cosiddetta *legge 80/20*, una legge empirica che fu formulata da **Joseph M. Juran**, ma che è nota anche con il nome di *principio di Pareto*, e che è sintetizzabile nell'affermazione: la maggior parte degli effetti è dovuta ad un numero ristretto di cause.

In presenza di grandi numeri, secondo la "legge 80/20" in genere l'80% dei risultati dipende dal 20% delle cause. Questo principio può avere diverse applicazioni pratiche

in diversi ambiti: politici, sociologici, economici.

In economia aziendale il *principio di Pareto* trova riscontro nei campi più significativi della gestione in quanto, in linea generale, nell'insieme di una serie di "voci" (articoli, clienti, fornitori, insoluti, scaduti, reclami, ecc.) il 20% circa del numero di questi elementi rappresenta l'80% circa del valore dell'insieme considerato, e viceversa.

Alcuni esempi:

- circa il 20% dei clienti rappresenta l'80% del fatturato;
- circa il 20% dei prodotti rappresenta l'80% del fatturato;
- circa il 20% dei prodotti costituisce l'80% del valore medio delle scorte;
- circa il 20% dei possibili guasti agli impianti genera l'80% delle chiamate;
- circa l'80% dello scaduto proviene dal 20% dei clienti;
- circa l'80% dei reclami proviene dal 20% dei clienti.

L'Analisi ABC rappresenta dunque lo strumento ideale per una gestione mirata e differenziata dei fenomeni aziendali. Ad esempio, in tema di analisi e ottimizzazione degli Indici di Rotazione, gli sforzi potranno essere focalizzati sugli articoli di classe A che, pur essendo in numero significativamente ridotto, determinano i maggiori guadagni, ma anche i maggiori costi per l'azienda.

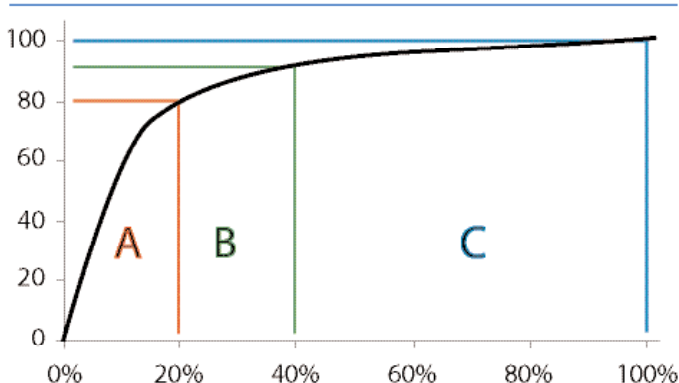
Al contrario, per gli articoli di classe C si potrà realizzare una gestione sommaria, con controlli e cicli d'ordine a periodi estesi.

Ciò porterà ad un aumento delle loro scorte, tuttavia, anche se sono molti, di fatto valgono poco anche se, gestione delle scorte, poniamo, il valore delle giacenze raddoppiasse, il loro peso sarebbe comunque trascurabile.

Analisi ABC incrociata

Considerando simultaneamente i risultati delle due Analisi ABC rispetto al costo del Venduto e alla Scorta, si ottiene l'**Analisi ABC incrociata**: tutti gli articoli vengono qui attribuiti ad una classe di fatturato e ad una classe di scorta; si formano pertanto più sottoclassi che possono essere visualizzate in una tabella a doppia entrata: vedi caso reale nella pagina accanto (referenze = 1.434, costo del venduto 7.619.849, giacenze medie nell'anno = 1.068.587). Gli articoli che presentano la stessa classe di fatturato e di

Curva ABC



male del magazzino:

scorta (AA, BB, CC), e che costituiscono la cosiddetta "diagonale principale", sono articoli gestiti in modo "equilibrato", nel senso che ad alti fatturati corrispondono alte scorte ed a bassi fatturati basse scorte. In particolare, gli articoli di classe AA sono molto importanti e non devono assolutamente mancare (sono il 14% delle referenze e fanno rispettivamente l'83% il 71% del fatturato e delle scorte) per non distruggere, oltre al fatturato attuale, l'immagine dell'azienda e dunque il fatturato futuro.

Tuttavia se si riesce a ridurre la loro scorta si ottengono grandi vantaggi: è qui che il gestore deve agire se vuole alzare la rotazione di magazzino e ridurre i costi di immobilizzo.

Gli articoli che si collocano invece al di sopra della diagonale principale (il caso estremo la classe AC) sono articoli che presentano una classe di scorta "superiore" a quella di fatturato e che quindi risultano gestiti peggio della media. Si tratta spesso di articoli obsoleti che non possono essere venduti, oppure prodotti nuovi nei quali si era sperato, ma si sono sbagliate le previsioni; di formati non richiesti; di prodotti particolarmente costosi.

Occorre fare particolarmente attenzione agli acquisti speculativi e valutare dolorose politiche promozionali di eliminazione: operazioni spesso dolorose perché mettono a nudo il reale valore del magazzino con conseguenze sull'inventario finale e l'utile aziendale.

Gli articoli che, viceversa, si collocano al di sotto della



Vilfredo Pareto
(1848 - 1923)

Fu uno dei maggiori economisti italiani: trovò il modo di rappresentare in forma grafica gli aspetti prioritari di un problema: quelli su cui cioè, concentrare gli sforzi.

Caso reale

| | | A | | B | | C | |
|---|-------------|-----------|------|---------|------|--------|------|
| | | Valori | % | Valori | % | Valori | % |
| A | n. articoli | 207 | 14,4 | 77 | 5,4 | 8 | 0,6 |
| | fatturato | 6.336.067 | 83,2 | 249.221 | 3,3 | 3.812 | 0,1 |
| | scorta | 764.002 | 71,5 | 96.907 | 9,1 | 8.063 | 0,8 |
| B | n. articoli | 26 | 1,8 | 250 | 17,4 | 171 | 11,9 |
| | fatturato | 263.001 | 3,5 | 557.934 | 7,3 | 68.466 | 0,9 |
| | scorta | 13.984 | 1,3 | 103.850 | 9,7 | 55.724 | 5,2 |
| C | n. articoli | 2 | 0,1 | 46 | 3,2 | 647 | 45,1 |
| | fatturato | 11.232 | 0,1 | 73.364 | 1,0 | 56.752 | 0,7 |
| | scorta | 101 | 0,0 | 5.327 | 0,5 | 20.629 | 1,9 |

diagonale principale (il caso estremo la classe CA) presentano una classe di scorta "inferiore" a quella di fatturato e risultano pertanto gestiti meglio della media: su questi il gestore non deve intervenire se non per controllare e prevenire le rotture di stock.

La periodica effettuazione di tale analisi consente inoltre di cogliere l'evoluzione delle categorie nel tempo e lo spostamento dei singoli articoli da una classe all'altra; ciò serve ad evidenziare la eventuale necessità di variare i criteri di approvvigionamento per ottenere miglioramenti gestionali e ridurre le scorte.

Concludiamo affermando che la classificazione e revisione periodica (ad esempio mensile, al fine di tenere conto della stagionalità) delle voci di magazzino, utilizzando l'Analisi ABC incrociata, è il presupposto per ogni sistema razionale di gestione delle scorte.

Per inciso, tale classificazione deve essere differenziata per deposito.

Nel prossimo numero vedremo come arricchire l'analisi con altri importanti parametri quali l'Indice di Copertura e di Rotazione, utili a determinare gli Indici di Sicurezza ed i Modelli Matematici per il dimensionamento periodico delle scorte. ■