

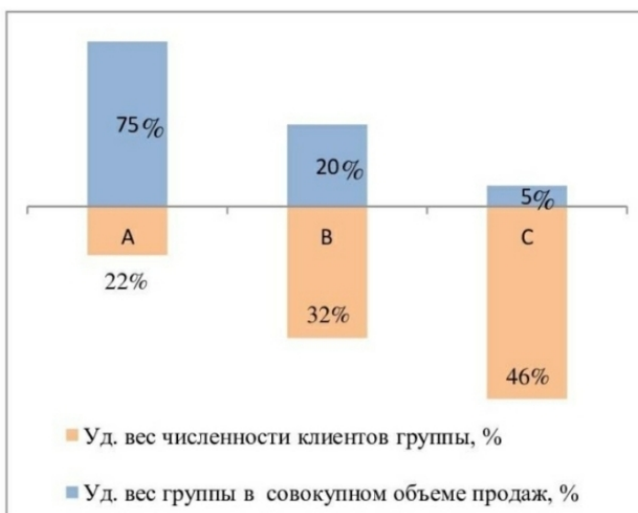
**Ирина Шведова**  
**Татьяна Кузнецова**

# АВС-анализ

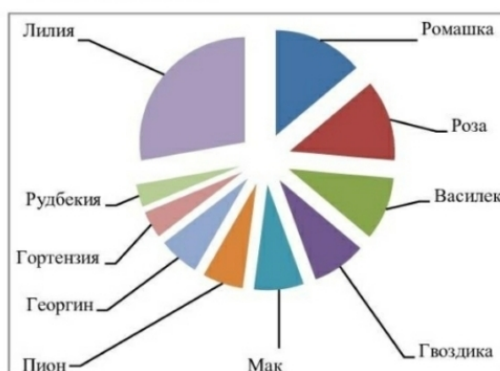
## ПОЛНЫЙ ГИД

**Количественная характеристика групп ABC**

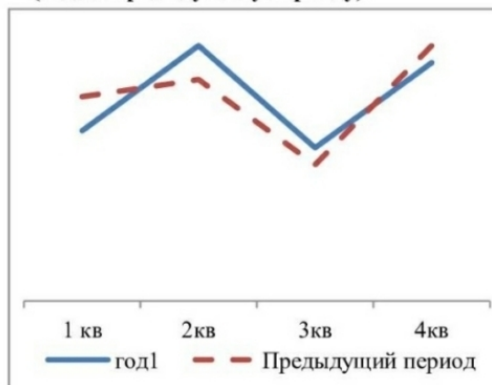
Группа	Уд. вес группы в совокупном объеме продаж, %	Число клиентов в составе группы, шт.	Уд. вес численности клиентов группы, %
А	75	41	22
В	20	60	32
С	5	84	46
Итого	100	185	100



**Топ-10 клиентов**



**Динамика продаж группы А (год 1 к предыдущему периоду)**



Ирина Шведова  
**АВС-анализ: полный гид**

«ЛитРес: Самиздат»

2021

## **Шведова И. А.**

АВС-анализ: полный гид / И. А. Шведова — «ЛитРес: Самиздат»,  
2021

Книга представляет собой полный гид по проведению АВС-анализа. Читатель может познакомиться с детальным алгоритмом проведения АВС-анализа с подробным описанием действий, выполняемых на каждом шаге. Большое внимание уделено интерпретации и визуализации результатов АВС-анализа. Читатель сможет научиться формировать управленческие решения на основе полученных результатов. Книга адресована специалистам в области менеджмента, маркетинга и продаж. Она также будет полезна студентам старших курсов экономических специальностей.

# Содержание

Вступление	5
1. Что такое АВС-анализ и для чего он нужен	6
1.1. Суть метода АВС-анализа	6
1.2. Область применения АВС-анализа	8
1.3. Достоинства и недостатки АВС-анализа	11
1.4. Алгоритм построения АВС-анализа	12
2. Как провести АВС-анализ	13
2.1. Подготовительный этап	13
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# **Ирина Шведова, Татьяна Кузнецова**

## **АВС-анализ: полный гид**

### **Вступление**

В менеджменте часто встречается задача эффективного распределения ресурсов компании (в первую очередь, денежных и временных) по клиентским группам или по товарной номенклатуре продаваемого ассортимента. Для решения этой задачи необходимо проводить анализ структуры исследуемого ресурса, например, клиентской базы и структуры продаж.

В основе принятия любых управленческих решений лежат результаты, генерируемые инструментами бизнес-аналитикой. АВС-анализ – важнейший из таких инструментов.

Если в компании клиентская база достаточно велика, то возникает задача по распределению времени и ресурсов на продвижение, которые должны быть затрачены так, чтобы компания получила максимум результата.

Схожая проблема возникает в ситуации, когда компания предлагает покупателям большой ассортимент продукции (свыше 30 позиций), тогда для оптимального решения задач снабжения, ценообразования и формирования складских запасов необходим инструмент, позволяющий выявлять приоритетные группы в массиве данных.

Этот метод очень прост и эффективен. Его легко провести в электронных таблицах, например, в Excel. Многие учетные программы (например, 1С) включают его в состав встроенных инструментов бизнес-аналитики.

На примере клиентской базы можно продемонстрировать практически все возможности АВС-анализа, поэтому все дальнейшие примеры построены именно на ней.

# 1. Что такое АВС-анализ и для чего он нужен

## 1.1. Суть метода АВС-анализа

В основе АВС-анализа лежит так называемый закон Парето, известный, как правило «20 на 80».

*Вильфредо Парето (1848-1923) – итальянский экономист и социолог, исследовал сложившиеся закономерности распределения земель среди владельцев. В. Парето установил, что большая часть богатства принадлежит меньшей части населения, причем количественное соотношение этой пропорции довольно постоянно и в большинстве случаев составляет 20 на 80, то есть около 20% домохозяйств в Италии прошлого века владели около 80% земель, а оставшиеся 80% домохозяйств владели лишь 20% земельного фонда.*

Согласно этому правилу (хотя строгих доказательств этому правилу нет, оно скорее эмпирическое, чем научно-обоснованное), отдача от вкладываемых ресурсов не равномерна, поэтому можно считать, что из всех приложенных усилий, только 20% ресурсов обеспечивает 80% результата.

В экономике это правило звучит более конкретно:

–Около 20% всех товаров дают примерно 80% совокупного оборота (или прибыли).

–Около 20% клиентов обеспечивают примерно 80% совокупного объема продаж (или прибыли).

К цифрам 20 и 80 не стоит относиться как к математически точным данным, это скорее указание на то, что лишь небольшая часть совокупности приносит львиную долю результирующего параметра.

Если в соотношении Парето используется две группы (одна дает 80% результирующего показателя, а вторая- оставшиеся 20%, например, крупные и мелкие землевладельцы), то в АВС-анализе исходная совокупность разбивается на 3 группы: группу «А», группу «В» и группу «С». Каждая из этих групп объединяет в себе довольно однородную совокупность. При этом сами группы значительно различаются между собой. В классическом варианте между группами распределение долей происходит в соответствии с показателями: 75% -20% -5%. Однако в современных подходах бизнес-аналитики к этим показателям относятся не слишком строго. Можно использовать соотношения 85%-10%-5% или 60%-30%-10%. В любом случае на группу А приходится самая большая доля, на группу В- средняя по величине, группа С- самая маленькая.

Категория А – наиболее ценная для предприятия группа клиентов, которая требует постоянного и скрупулезного учета и контроля, так как более интенсивная работа с данной группой может оказать влияние на 75% оборота всего предприятия.

Категория В – не многочисленная группа клиентов, которая дает, как правило 20% оборота предприятия;

Категория С – как правило многочисленная группа клиентов, но она дает примерно 5% оборота всего предприятия.

Аналізу подвергается несколько параметров:

–численность выявленных групп А,В и С;

–состав клиентов (или товаров), входящих в каждую из групп А, В и С;

–доли численности клиентов (или товаров) в каждой из групп А, В или С в общей численности клиентов (или товаров);

–распределение групп клиентов А,В и С по значимым маркетинговым параметрам (регионам, приоритетным торговым каналам, источникам информации, на основании которых кли-

ент обратился в компанию, конверсии, используемым ключевым словам, частоте покупок и т.д.);

–динамика состава клиентских групп А,В,С по выбранным временным параметрам.

ABC-анализ фиксирует уже сложившиеся соотношения в составе клиентской базы или в товарном ассортименте. Как и бухгалтерский баланс, ABC-анализ подобен мгновенному фото на конкретную дату. Для того чтобы увидеть динамику параметров, необходимо проводить ABC-анализ за несколько временных периодов и сравнивать полученные данные.

Кроме того, весьма показательным является сравнение результатов ABC-анализа клиентской базы по объему продаж и ABC-анализа клиентской базы по прибыльности продаж. То же относится и к ABC-анализу товарного ассортимента, в том случае, когда ставится задача выявить наиболее прибыльные позиции.

Таким образом, результаты ABC-анализа служат своего рода индикатором уровня активности сбытовой политики и сбалансированности товарного ассортимента.

## **1.2. Область применения АВС-анализа**

Область применения АВС-анализа довольно широка – это любая количественно измеримая совокупность данных, численность которой более 30 единиц. АВС-анализ может применяться в различных функциональных областях компании:

АВС-анализ помогает топ-менеджерам понять, какие продукты или услуги наиболее важны для финансового успеха их организации. Анализ запасов АВС предусматривает более тщательный контроль за высокоприоритетными позициями. Позволяет оптимально распределять время сотрудников, помогает выделять объекты управления и создает шкалу уровня и глубины управленческого контроля.

Для розничных рынков применять АВС-анализ эффективно только в тех ситуациях, когда приложение больших усилий по продажам по отношению к данному клиенту может способствовать росту его покупок. Делать АВС-анализ покупателей хлебного розничного магазина бессмысленно. Но здесь очень эффективно применять АВС-анализ к товарному ассортименту и складским запасам.

<b>Функциональная область</b>	<b>Что подвергается АВС-анализу</b>	<b>Цель проведения анализа</b>
<b>Продажи</b>	Объем продаж по клиентам/дилерам/торговым точкам	Оптимальное распределение по клиентским группам: -времени менеджеров; -менеджеров в соответствии с квалификацией; -объема скидок; -бюджета на продвижение;
	Объем продаж по ассортиментным позициям	Оптимальное распределение по группам товаров: -уровень складских запасов; -уровень наценки; -менеджеров в соответствии с квалификацией; -бюджет на продвижение
	Объем/Срок дебиторской задолженности по клиентам	Установление по группам клиентов: -нормативов дебиторской задолженности
<b>Закупки</b>	Объем закупаемых товарных позиций	Оптимальное распределение по группам товаров: -усилия при переговорах о закупочных ценах с поставщиками;
<b>Поставки</b>	Объемы закупок Объемы потерь Объемы отходов	Оптимальное распределение по группам запасов: -складские площади; -время менеджеров;
<b>Продвижение</b>	Управление ключевыми словами	Оптимальное распределение ресурсов: -бюджет на продвижение;
<b>Логистика</b>	Загрузка, величина пробега, частота ремонтов, простоя по транспортным средствам	Оптимальное распределение ресурсов: -затраты на ремонт; -время менеджеров;
<b>Персонал</b>	Распределение персонала по уровню оплаты труда, результативности	Оптимальное распределение ресурсов: -время сотрудников; -премиального фонда; -формирование КРІ;
<b>Экономика и финансы</b>	Распределение затрат по величине в совокупной себестоимости продукции по статьям	Оптимальное распределение ресурсов: -время сотрудников. Управление себестоимостью
<b>Производство</b>	Объем прибыли (маржи) по позициям товарного ассортимента	Управление товарным ассортиментом
	Распределение по операциям: -трудоемкость (время); -фонд оплаты труда; -потери/брак.	Управление производственным циклом

Рис.1. Функциональные области применения АВС-анализа

Результаты обработки исходных данных на основе ABC-анализа часто включают в состав дашбордов для ежедневного мониторинга и оперативного реагирования.

### **1.3. Достоинства и недостатки ABC-анализа**

Достоинства ABC-анализа:

–доступность исходных данных (выгрузка из стандартных учетных систем, например, 1С);

–широкая область применения;

–возможность представления результатов в графической форме;

–алгоритмическая простота проведения анализа;

–на основе результатов можно сгенерировать большое число управленческих решений.

Недостатки ABC-анализа:

–можно применять только в периоды стабильности внешней и внутренней среды;

–классифицирует исследуемую совокупность данных только по одному количественному параметру.

## 1.4. Алгоритм построения ABC–анализа

Алгоритм построения ABC–анализа носит линейный характер и состоит из 5 последовательных шагов, а именно:

1 шаг. Ранжирование данных в порядке убывания заданного параметра.

2 шаг. Расчет удельного веса заданного параметра, приходящегося на каждого клиента, в общей совокупности.

3 шаг. Расчет удельного веса заданного параметра, приходящегося на каждого клиента, в общей совокупности нарастающим итогом.

4 шаг. Расчет удельного веса численности клиентов нарастающим итогом.

5 шаг. Формирование групп А, В и С.

Далее рассмотрим подробнее каждый шаг этого алгоритма на примере применения ABC-анализа для изучения структуры клиентской базы компании. Для построения примера ABC-анализа возьмем классическое соотношение: 75%-20%-5%.

## **2. Как провести АВС-анализ**

### **2.1.Подготовительный этап**

#### **2.1.1.Выбор временного интервала для АВС-анализа.**

АВС-анализ наиболее показателен при использовании данных за большие промежутки времени, например, квартал, полугодие, год. Чаще всего в качестве временного промежутка используется календарный год. В любом случае, при выборе интервала необходимо учитывать несколько моментов:

## **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.