

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**

**Виробничі ситуації**  
**з навчальної дисципліни**  
**"КОМЕРЦІЙНА ЛОГІСТИКА"**  
**для студентів спеціалізації "логістика"**  
**денної форми навчання**

Укладач

Авраменко О. В.

Відповідальний за випуск

Огієнко С. О.

**Харків. Вид. ХНЕУ, 2011**

Затверджено на засіданні кафедри логістики.  
Протокол № 6 від 24.12.2010 р.

Виробничі ситуації з навчальної дисципліни "Комерційна логістика" для студентів спеціалізації "Логістика" денної форми навчання / укл. Авраменко О. В. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 20 с. (Укр. мов.)

Подано виробничі ситуації, що дадуть можливість сформувати практичні навички прийняття ефективних управлінських рішень протягом усього ланцюга постачань.

Рекомендовано для студентів спеціалізації "Логістика".

## Вступ

Навчальна дисципліна "Комерційна логістика" є професійно орієнтованою дисципліною за напрямом підготовки "Менеджмент" зі спеціалізації "Логістика". Чільна роль комерційної логістики полягає у формуванні системи регулювання та контролю матеріального, фінансового та інформаційного потоків, які забезпечують конкурентоспроможну якість товару і зниження витрат виробництва та обігу, що гарантують при поточному рівні цін зростання прибутку, а так само підвищення рівня якості послуг, що надаються.

Перед будь-якою компанією стоять такі комерційні проблеми: збільшення прибутку, підвищення конкурентоспроможності, розробка стратегічного розвитку. Комерція визначає і ключову компетенцію фахівців сфери товарного обігу в сучасній ринковій економіці.

Рішення виробничих ситуацій дає можливість студентам розвивати практичні навички прийняття ефективних управлінських рішень протягом всього логістичного ланцюга постачань.

Практичні навички виробляються у процесі розгляду реальних господарських ситуацій. Усі підприємства в роботі є вигаданими.

### ***Виробнича ситуація № 1***

У м. Донецьк працює невелике приватне виробниче підприємство "Пластмас", що випускає пластикові вироби з догляду за кімнатними рослинами. Система розподілу цього підприємства будується таким чином. На підприємстві існує відділ збуту, який працює у двох напрямках: роздрібні і оптові продажі. Роздрібні продажі здійснюються власними силами за допомогою продажу в трьох магазинах промтоварів у м. Донецьк та в магазині промтоварів м. Слав'янськ Донецької області.

Товар складається на території підприємства і доставляється в магазини орендованим транспортом у міру необхідності. Оптові продажі здійснюються дрібнооптовим дилерам у міста: Енергодар, Запоріжжя, Мелітополь, Токмак Запорізької області.

Дилери доводять товар до кінцевих споживачів через власні роздрібні продажі або через роздрібних торгівельних агентів.

Товари, куплені дилерами, складуються на площах їх торгівельних точок і доставляються до місць продажу за допомогою власних сил. Так запорізькі та мелітопольські дилери мають власні автомобілі для перевезення товарів, а інші – користуються орендованими.

#### ***Завдання***

Визначте суб'єкт, об'єкт і межі логістичної системи розподілу донецького підприємства. Використовуючи різні методи аналізу каналів розподілу, позначте і прокоментуйте канали розподілу підприємства.

### ***Виробнича ситуація № 2***

Компанія SONY ERICSSON є відомим виробником мобільних телефонів різних модифікацій. Для збуту своєї продукції компанія використовує таку систему розподілу. Продукція просувається від виробника до кінцевого споживача через 10 офіційних дистриб'юторів. Дистриб'ютори, у свою чергу, можуть мати необмежену кількість дилерів. Перевезення від виробника до дистриб'юторів здійснюється силами дилерів. Найчастіше це відбувається із залученням сторонніх перевізників. Дилери ж здійснюють вивіз товару самостійно. Дистриб'ютори мають свої пункти зберігання товару, де здійснюють розукрупнення партій і формують замовлення, що складаються, як правило, з товарів не тільки компанії SONY ERICSSON.

### *Завдання*

Визначте суб'єкт, об'єкт і межі логістичної системи розподілу компанії SONY ERICSSON. Використовуючи різні методи аналізу каналів розподілу, позначте і прокоментуйте канали розподілу компанії.

### ***Виробнича ситуація № 3***

Підприємство "Оріон" у м. Дніпропетровськ випускає моторчики для вентиляторів марки X-11. Моторчики поставляють у м. Донецьк, де на підприємстві "Донвентилятор" збирають вентилятори даної марки і продають через незалежних оптових посередників, які, у свою чергу, організовують роздрібний продаж даного товару. Склади готової продукції є на території підприємства "Оріон", на підприємстві "Донвентилятор" та власне у оптових посередників. Транспортування вантажу "Оріон" здійснює власними силами, "Донвентилятор" і оптовики використовують орендований транспорт.

### *Завдання*

Визначте суб'єкт, об'єкт і межі логістичної системи розподілу підприємства "Оріон" та підприємства "Донвентилятор". Використовуючи різні методи аналізу каналів розподілу, позначте і прокоментуйте канали розподілу цих підприємств.

### ***Виробнича ситуація № 4***

Підприємство "Дитячий світ" виробляє м'які іграшки. Асортимент підприємства складається з близько 1 000 найменувань. Дослідження системи розподілу даного підприємства показали неспроможність збутових процесів. Було вирішено віддати цю функцію на аутсорсинг одному з кращих дистриб'юторів, з яким підприємство раніше співпрацювало. Таким чином, відділ збуту був скорочений до мінімуму і на сьогоднішній день став представляти собою лише контролюючий орган.

### *Завдання*

Визначте суб'єкт, об'єкт і межі логістичної системи розподілу підприємства "Дитячий світ".

Використовуючи різні методи аналізу каналів розподілу, позначте і прокоментуйте канали розподілу підприємства.

### ***Виробнича ситуація № 5***

ЗАТ "Харківський хлібозавод" є виробником хлібобулочних і кондитерських виробів. Асортиментний перелік складається з більш ніж 150 найменувань. Підприємство володіє виробничими цехами (макаронний,

пряниковий, кондитерський) і допоміжними підрозділами (адміністрація, збут, постачання, бухгалтерія, транспортний відділ, АГВ).

### *Аналіз роботи відділу збуту підприємства*

Відділ збуту входить до складу комерційної служби підприємства, куди також входять транспортний відділ та відділ маркетингу. Штатний склад відділу збуту таким: начальник відділу; диспетчер з роботи з магазинами міста; старший оператор з роботи з клієнтами; оператор відділу збуту; менеджер регіональних продажів; менеджери з роботи з магазинами міста (6 осіб); регіональні торговельні представники (5 осіб); комірники складів готової продукції (4 людини); вантажники-експедитори відділу збуту (10 осіб). Разом чисельність відділу збуту складає 30 осіб.

### *Канали розподілу продукції ЗАТ "Харківський хлібозавод"*

1. Підприємство має три власних фірмових магазини, що здійснюють роздрібний продаж. Один магазин знаходиться при підприємстві, інші два – в районах міста. Доставка в магазини здійснюється власним автотранспортом підприємства.

2. Продукція підприємства також реалізується через магазини міста. Доставка здійснюється автотранспортом підприємства за допомогою кільцевого розвезення. Диспетчер відділу збуту приймає заявки за телефоном або через менеджерів з роботи з магазинами міста і організовує 3 рейси по місту: одна автомашинна на два – три райони міста. Розвезення продукції здійснюють вантажники-експедитори відділу збуту і водії транспортного відділу.

3. Продукцію відвантажують приватним підприємцям (самовивіз).

4. Продукція через регіональних торгових представників реалізується в довколишніх регіонах. Доставка здійснюється в магазини автотранспортом підприємства.

В обов'язки регіональних представників входять збір заявок з клієнтів і контроль дебіторської заборгованості, аналіз регіональних ринків збуту.

5. Оптові підприємства міста, області та найближчих областей скуповують продукцію підприємства з метою подальшого перепродажу.

Цей канал розподілу передбачає самовивіз продукції.

6. Передбачені індивідуальні договори з незалежними оптовиками про доставку продукції автотранспортом підприємства (незалежно від того, куди здійснюється доставка: в райони міста чи за його межі). Таким чином, підприємство має різні канали товароруку.

З них перші чотири канали найбільш витратні (утримання власних магазинів, заробітна плата персоналу магазинів, великі транспортні витрати на одиницю продукції (доставка здійснюється дрібними партіями) та ін.). Останні два канали мають набагато менші транспортні витрати не тільки за рахунок більш великих партій, а й за рахунок того, що більшість оптовиків бере на себе цей вид витрат. Однак розвиток цих каналів збуту слабкий. Причина цього – у недостатній увазі до цих способів реалізації готової продукції керівництва підприємства, наслідком чого є відсутність належного фінансування. Середньомісячний обсяг реалізації продукції підприємства представлений в табл. 1.

Таблиця 1

### Середньомісячний обсяг реалізації підприємства

Вид продажу	Обсяг реалізації, тис. грн	Питома вага, %
Фірмова торгівля в місті	0,4	6,2
Фірмова торгівля в регіонах	0,8	12,3
Торгівельні точки міста, у т. ч. приватні підприємці	1,3	20,0
Оптові посередники міста	1,1	16,9
Оптові посередники в регіонах	2,9	44,6
Разом	6,5	100

Ємність ринку міста становить приблизно 2,8 млн грн на місяць.

Як видно з табл. 1, ЗАТ "Харківський хлібозавод" покриває лише невелику частину цієї потреби.

Аналіз діяльності менеджерів у місті показав неефективність їхньої роботи.

Обсяги реалізації підприємства за цим напрямком можливо збільшити більш ніж на 50 %. Однак для збільшення обсягів збуту існують і інші перешкоди: висока ціна продукції порівняно з конкурентами (висока собівартість), сильна конкуренція на ринку, невідповідність якості її ціні.

#### *Аналіз роботи транспортного відділу підприємства.*

В обслуговуванні споживачів задіяно 14 машин вантажопідйомністю 7 – 20 т, 5 т, 3 т; 1,2 т. Аналіз роботи транспортного цеху показав такі вузькі місця:

1. У ситуації, що склалася, в рейс по місту відправляються в основному машини вантажопідйомністю 5 т. Це досить великі машини, зручні для вантажників при розвантаженні продукції, проте мають великі витра-

ти палива в умовах міської їзди. При цьому, середній тонаж одного рейсу по місту, цілком дозволяє використовувати машини вантажо-підйомністю 1,2 т, де розміститься весь асортимент і виключені пересортиці при навантаженні / розвантаженні.

Економія на паливі при такій роботі складає до 50 %.

2. Купівля палива водіями автотранспорту здійснюється за готівковий розрахунок, що веде до складнощів у контролі за витратами.

3. Автомашини підприємства (в основному великотонажні) йдуть з областей порожні. Нема варіантів використання автотранспорту під час зворотного прямування.

### *Завдання*

1. Дайте стисло характеристику господарської ситуації, що склалася на ЗАТ "Харківський хлібозавод".

2. Проаналізуйте канали розподілу готової продукції підприємства. Визначте, які канали є прямими, а які непрямими; які – однорівневими, а які – багаторівневими.

3. Проаналізуйте дані про обсяги реалізації продукції підприємством.

З урахуванням інших наявних даних, зробіть висновки про найбільш перспективний канал збуту готової продукції. Які проблеми необхідно вирішити, щоб розвивати ці канали?

4. Подумайте і уявіть список заходів, необхідних для реорганізації або модифікації каналів розподілу з метою підвищення економічних результатів підприємства (зниження логістичних витрат, збільшення обсягів реалізації тощо).

5. Дайте відповідь на питання, чи будуть необхідні заходи щодо розширення або скорочення штату комерційної служби підприємства в умовах впровадження ваших пропозицій, а також як повинні ставитися питання про фінансування, можливі ризики та інформаційні потоки?

### ***Виробнича ситуація № 6***

Віце-президент компанії "Авто" ознайомився з доповіддю начальника відділу логістики, в якому говорилося, що з метою зниження логістичних витрат необхідно відмовитися від власного парку автотранспорту і використовувати автомобілі транспортних компаній для поставок продукції.

Аналіз цін показав, що це дійсно може знизити витрати з логістики. Але віце-президент подумав про інше: до якої міри зниження



логістичних витрат може переважити питання можливого погіршення якості та термінів доставки товарів у разі переходу на виконання замовлень автомобілями транспортних фірм. Компанія "Авто" є виробником і дистриб'ютором автозапчастин, включаючи фільтри, свічки, амортизатори, склоочисники.

Компанія має виробничі потужності та складські приміщення, власний автопарк з 30 вантажних автомашин і 15 причепів.

Основне завдання автопарку – це транспортування готової продукції на склади компанії і оптовим покупцям, також доставка сировини і напівфабрикатів на заводи фірми. "Авто" весь свій автопарк утримує за договором лізингу з компанією "Авто Лізинг".

Минулого місяця зазначена лізингова компанія запропонувала "Авто" здійснювати доставку її продукції на основі транспортування автомобілями фірми "Авто Лізинг", а не на основі лізингу автотранспорту.

При цьому "Авто Лізинг" викупує назад у компанії "Авто" свій автопарк, переданий раніше в лізинг за залишковою вартістю автотранспортних засобів, тобто майже безкоштовно, так як залишок орендної плати за автотранспортом, що знаходиться в лізингу "Авто", мінімальний.

У той же час "Авто Лізинг" зобов'язується протягом 3 років забезпечувати пріоритетну увагу вантажам "Авто" і здійснювати доставку 45 % її продукції за цінами перевезення нижче ринкової – 1,30 грн за км, у той час як за інформацією співробітників відділу логістики, середня ціна ринку автоперевезень зараз становить – 1,38 грн за км. Відповідно до доповіді начальника відділу логістики, пропозиція "Авто Лізинг" відмовитися від орендованих вантажівок і перейти на перевезення автотранспортом цієї фірми дозволить компанії "Авто" економити на логістичних операціях 110 тис. грн щорічно. Здавалося б, пропозиція вар-та уваги, але віце-президента бентежило інше. Компанія "Авто" орендувала вантажні автотранспортні засоби без водійського складу. Водії були робітниками "Авто", членами профспілки робітників фірми. За 30 років жодного разу не було страйків. Відносини між водіями та менеджерами з логістики були хороші. Водії допомагали розвантажувати і завантажувати вантажівки, що також цінувалося замовниками. Керівник же автопарку компанії "Авто" також дав звіт, у якому наголошував, що експлуатація орендованого автопарку дає багато переваг, які не піддаються просто кількісному аналізу. Це повний контроль за перевезеннями, гнучкість управління процесом транспортування, допомога водіїв у вантажно-

розвантажувальній роботі персоналу складів, можливість на 100 % дотримуватися термінів доставки, зумовлені клієнтурою.

### *Завдання*

Яке стратегічне рішення повинен прийняти віце-президент з логістики і чому?

Проаналізуйте ситуацію і зробіть відповідні висновки за поставленим завданням, відповідаючи послідовно на такі запитання:

1. Який тип компанії представлений зараз?
2. Який тип компанії ми хочемо представити у майбутньому?
3. Хто споживачі?
4. Яка природа зовнішнього середовища і який прогноз зміни основних її чинників?
5. Які природа і особливості представленого бізнесу?
6. Які сильні і слабкі сторони компанії?
7. Яку загальну корпоративну стратегію ви хочете визначити (ваші пропозиції)?
8. Які основні цілі та завдання логістичної стратегії запропоновані начальником відділу логістики?
9. Які основні цілі та завдання логістичної стратегії (стратегічні цілі) ви визначаєте?
10. Що повинні представляти собою логістичні стратегічні рішення (ваші пропозиції щодо стратегічного плану) відповідно до відповідей на запитання 7, 8, 9?
11. Який бюджет необхідний для реалізації стратегічного плану (тобто де і коли можуть виникнути додаткові витрати, а де – доходи)?
12. Які ключові логістичні активності (транспортна логістика, складська і т. п.) будуть мати пріоритет у стратегічному плані?
13. Які ризики, пов'язані з виконанням логістичної стратегії?
14. Як кількісно оцінити виконання логістичної стратегії?

### ***Виробнича ситуація № 7***

Компанія AMWAY, яка має дуже величезний асортимент своєї продукції, переглянула свої відносини з клієнтами. Президент компанії поскаржився, що останнім часом компанія багато втрачала на зайвих витратах, пов'язаних з різнобоям обліку та виконання замовлень. Він додав, що AMWAY витратила більш 250 млн у. о. за останні чотири роки з ме-

тою спрощення системи постачання товарів в оптову та роздрібну мережу. Стара система взаємин компанії з оптовими покупцями і дрібнооптовими торговцями будувалася виходячи з таких принципів.

Ті фірми, які закупували шампуні та косметику, отримували 2 %-ву знижку, коли оплата за товар проводилася протягом 30 днів після здійснення відвантаження зі складів AMWAY.

Компанії, які закупували мило, харчові олії різних найменувань і напівфабрикати для приготування кондитерських виробів, отримували 2 %-ву знижку у випадку оплати, здійсненої в 10-денний термін після відвантаження. 2 %-ву знижку за 15-денний термін оплати рахунків AMWAY отримували компанії, що купують паперові вироби (серветки, рушники).

За новою системою відмінностей за категоріями товарів не буде. Усі закупівельники отримують 2 %-ву знижку при оплаті рахунків AMWAY протягом 19 днів.

Єдиним винятком стали товари парфумерії, на які давалися знижки за старою системою.

Одночасно за новим планом термін оплати рахунків AMWAY починав відраховуватися з моменту, коли компанія отримувала товар, тобто з моменту надходження товару, а не його відвантаження зі складів AMWAY.

Це дає можливість закупникам виграти кілька днів у термінах оплати. У той же час компанія AMWAY вирішила ввести систему, яка б стимулювала закупівлю товарів повними автомобільними партіями. Сенс раніше діючої системи був у тому, що оптовики могли закупувати товари повними або частковими автомобільними партіями залежно від своїх потреб. Однак при цьому вони змушені були замовляти товар одного найменування, незалежно від того, чи була це повна відправка чи ні.

Так оптовик, який заковує порошок PREMIUM неповною автомобільною партією, не міг згрупувати вантаж (порошок) з іншим товаром AMWAY, наприклад, з кавою "Фолджерса". У результаті багато оптовиків закупували цілі партії товару про запас (автомобільними партіями), не відчуючи при цьому особливої потреби. А на складах AMWAY один товар закінчувався раніше, ніж інші товари. За новою системою оптовикам дозволялося згрупувати товар до повних автомобільних партій в якому завгодно компонуванні.

У той же час, вони можуть, якщо в цьому є потреба, замовляти повну або часткову автомобільну відправку товару одного найменування.

Причому, дрібні оптовики і закупівельники можуть об'єднуватися і групувати свій товар у рамках однієї автомобільної відправки, правда, при цьому автомобільний тариф для них кілька збільшувався.

#### *Завдання*

Проаналізуйте ситуацію. Висловіть думку по суті дій компанії AMWAY щодо поліпшення взаємин із клієнтами (оптовими закупівельними компаніями).

Що вас приваблює у новій системі сервісу, а що ні?

#### **Виробнича ситуація № 8**

Звукозаписна компанія "Мелодія" як стратегію визначила поліпшення обслуговування клієнтів. Справа в тому, що покупці компакт-дисків не чекають кілька днів, поки диски з улюбленими мелодіями або виконавцями надійдуть у продаж зі складів фірми. Раніше практикований спосіб відправлення продукції на продаж здійснювався таким чином. Раз на тиждень, по вівторках, збиралися заявки від музичних магазинів, і на здійснення доставки відводилося 5 днів. Перевезення здійснювалися власним автопарком повними вантажними відправками. Після прийняття відповідного рішення, замовлення приймаються щодня, але неповними вантажівками. Зросли транспортні витрати. Проте, в цілому, використання системи електронного безперервного оперативного обліку купованих дисків і термінового поповнення їх запасів у магазинах збільшило обсяги продажів і відповідно доходи компанії.

#### *Завдання*

Проаналізуйте ситуацію. Визначте які зміни провела компанія "Мелодія" щодо взаємодій зі своїми клієнтами.

Які логістичні підсистеми брали участь у процесі реорганізації?

Схематично уявіть логістичний ланцюг, що характеризує дану ситуацію.

Як вплинула зміна стратегії на економічні результати діяльності компанії?

#### **Виробнича ситуація № 9**

Менеджер з аналізу логістичних витрат Н. Шевченко ЗАТ "Захід" зіткнувся з такими умовами. Новий директор з логістики, С. Іванов, отримав лист, що містить ряд претензій до роботи ЗАТ "Захід" від фірми "Україна" – єдиного замовника компанії серед великих роздрібних торговців товари масового попиту. Зокрема, "Україна" вказала на такі недоліки:

1) дуже частий брак запасів;

- 2) низький рівень обслуговування і повільна реакція на сервісні запити;
- 3) високі ціни на продукцію.

Лист попереджав: якщо "Захід" хоче залишитися постачальником фірми "Україна", компанія повинна:

- 1) забезпечити пряму доставку замовлень безпосередньо в роздрібні магазини 4 рази на тиждень (замість трьох);
- 2) встановити автоматизовану довідкову систему (вартість 10 тис. у. о.) для прискорення реакції на запити клієнтів;
- 3) знизити ціни на продукцію на 5 %.

Хоча попередній директор з логістики вже збирався впровадити запропоновані клієнтом зміни, С. Іванов вчинив інакше.

Він зажадав, щоб Н. Шевченко провів детальний аналіз прибутковості за всіма напрямками діяльності компанії "Захід".

При цьому він попросив, щоб аналіз був підготовлений у вигляді електронних таблиць, що дозволяють ґрунтовно вивчити представлені результати і виконати їх до завтрашнього дня.

#### *Довідка про компанію "Захід"*

ЗАТ "Захід" займає 5 місце за обсягом виробництва шоколаду і шоколадних цукерок на українському ринку. У даний час, фірма виробляє і поставляє свою продукцію трьома різними підприємствами роздрібною торгівлі:

бакалійними магазинами;

аптекам;

супермаркетам, які торгують товарами масового попиту.

Найбільша частка продажів зосереджена в бакалійному сегменті, де 36 магазинів щорічно закуповують 40 тис. одиниць продукту і приносять компанії 50 % доходу. В аптечному сегменті на 39 торгових підприємств припадає щорічно 18 тис. одиниць продукту, що дає понад 27 % річного доходу. У сегменті товарів масового попиту у ЗАТ "Захід" є тільки один клієнт, який володіє 3 торговими точками, який забезпечує щорічно 22 одиниці продукції і майже 22 % доходу компанії. Увесь розподіл здійснюється безпосередньо з доставкою в магазини, причому водії займаються ще й прийманням підлягають поверненню залежаних продуктів, а також розміщенням доставлених товарів у торговельних залах і підсобних приміщеннях. Нещодавно компанія "Захід" почала активні пошуки шляхів вирішення своєї ринкової частки в сегменті товарів масового попиту, що володіють високим потенціалом прибутковості. Однак

хоча фірмі в основному відома загальна ринкова ситуація, сегментний аналіз споживачів вона ніколи не проводила.

### *Статистика діяльності*

Деякий час тому Н. Шевченко відвідував семінар в одному київському університеті, присвячений аналізу витрат за видами діяльності (бізнес-процесів, операцій). Він вирішив застосувати отримані на семінарі знання до конкретної ситуації, але не був упевнений в тому, що точно знає, як це зробити.

Він не зовсім розумів зв'язок між калькуляцією витрат за видами діяльності та сегментним аналізом прибутку, але твердо знав, що першим кроком у будь-якому випадку є визначення відповідних витрат.

Н. Шевченко достав копію останнього звіту про прибутки та збитки ЗАТ "Захід" (табл. 2).

Крім того, у нього була інформація про логістичні витрати за видами діяльності підприємства (табл. 3).

Таблиця 2

### **Звіт про прибутки та збитки, в у. о.**

Дохід	150 400,0
Чистий дохід з продажів	3 215,0
Процентний дохід, інші доходи	153 615,0
Витрати	84 000,0
Собівартість проданих товарів	5 660,0
Інші витрати виробництва	52 151,2
Маркетингові та інші витрати	2 473,0
Проценті платежі	144 284,2
Прибуток	9 330,80
Податок на прибуток	4 198,86
Чистий прибуток	5 131,94

Таблиця 3

### **Щорічні логістичні витрати за видами діяльності, в у. о.**

Напрямок діяльності Категорія витрат	Продукція для бакалії	Продукція для аптек	Товари масового попиту
Витрати на підтримку запасів (грн / доставку)	1,8	1,2	2,8
Витрати на інформацію (річні)	1 000	8 000	1 000
Витрати на доставку (грн / доставку)	5,0	5,0	6,0
Питомі торгові витрати	1,9	2,3	1,5

Усі доставки здійснюються безпосередньо в торгівельні точки – 2 рази на тиждень в бакалійні магазини, 1 раз на тиждень – в аптеки і 3 рази на тиждень – у магазини масового попиту. Для підтримки зворотного зв'язку зі споживачами і відстеження їхнього продажу, "Захід" встановив скануючі пристрої, що забезпечують надходження оперативних даних з бакалійних магазинів та супермаркетів.

Щорічні витрати на ці цілі склали по 1 000 у. о. на кожний сегмент.

Для отримання даних з продажів з аптек, довелося забезпечити портативними сканерами водіїв, які виробляють доставку. Розмір витрат на доставку залежить від типу використовуваного транспорту. Доставка замовлень в аптеки та бакалійні магазини здійснюється стандартними вантажівками, тоді як для доставки крупних замовлень у супермаркети використовуються більш потужні транспортні засоби. Крім цього, Н. Шевченко знав, що "Україна" вимагає від ЗАТ "Захід" заклеювати зазначену на товарі роздрібну ціну біркою зі зниженою ціною.

Оренда обладнання для створення цих бірок обійдеться в 5 тис. у. о. щорічно.

Додаткові витрати на оплату праці та матеріалів складуть 0,03 у. о. у розрахунку на одну бірку.

### *Остаточні роздуми*

Коли Н. Шевченко сидів у кабінеті, розбираючись з інформацією, щоб провести сегментний аналіз прибутковості, він отримав кілька порад. Менеджер з маркетингу переконував його не витратити даремно сили на аналіз: "Україна", – безсумнівно, наш самий головний замовник. Ми повинні негайно здійснити необхідні зміни". Директор з виробництва з цим не погодився. Він вважав, що додаткові витрати, які знадобляться для задоволення вимог ЗАТ "Україна", занадто великі: "Ми повинні дати зрозуміти їм, що насправді думаємо про ці їх запити. Бірки, ще чого! Що вони собі уявляють, чим ми тут займаємося?". У відділі продажів думки розділилися. Одні вважали, що важливіше всього сегмент бакалійної торгівлі: "Погляньте на обсяг! Вони ж наші найкращі клієнти". Бурхлива полеміка турбувала менеджера Шевченка. Чи слід йому прислухатися до рекомендацій співробітників?

Спираючись на доступну інформацію та свої знання про калькуляцію витрат, Шевченко до зустрічі з директором з логістики повинен був закінчити сегментний аналіз і підготувати відповідні таблиці.

### *Завдання*

Ознайомтеся з ситуацією та дайте відповідь на запитання.

1. У чому різниця між традиційним і логістичним аналізом витрат?

У чому привабливість аналізу витрат за напрямками діяльності?

2. Поставте себе на місце Шевченка і проведіть аналіз витрат за видами діяльності, а також аналіз прибутковості кожного з сегментів діяльності ЗАТ "Захід". Який, на ваш погляд, сегмент становить найбільший інтерес для підприємства з точки зору його прибутковості, а також з точки зору стратегічного розвитку ЗАТ "Захід"?

3. У якому вигляді, згідно з відомою вам класифікації логістичної звітності, мають постати сформовані звіти?

Наведіть приклади звітів, враховуючи при цьому вимоги директора з логістики.

4. Виходячи з результатів вашого аналізу, прокоментуйте, чи слід ЗАТ "Захід" погодитися на зміни чи ні? Як ви при цьому оцінюєте доводи менеджерів інших відділів?

5. Чи слід ЗАТ "Захід" у стратегічній перспективі відмовитися від будь-якого сегменту діяльності? Обґрунтуйте свою відповідь.

6. Якщо ціни у великих магазинах масового попиту піднімуться на 20 %, чи змінить це ваша відповідь на два попередні питання?

7. Які фактори, крім прибутку, необхідно брати до уваги у процесі прийняття рішення директором з логістики і чому?

8. Подумайте, чи можливо в даній ситуації використання логістичного аутсорсингу? Якщо так, то які послуги найдоцільніше ЗАТ "Захід" передати у підпорядкування логістичному провайдеру?

### ***Виробнича ситуація № 10***

Розташований в Києві виробничо-складський комплекс (ВСК) обслуговує 50 магазинів, що торгують напівфабрикатами.

20 магазинів співпрацюють з ВСК безпосередньо, а 30 магазинів - через два розподільчих регіональних центри, які знаходяться у Харкові та Полтаві. За кожним з них закріплено по 15 магазинів. ВСК розташовується в одному будинку, де розміщується склад і дві виробничі лінії з виготовлення рибних та м'ясних виробів.

Склад загальною площею 2 650 м<sup>2</sup> знаходиться в центрі будівлі на мінімальній відстані від виробничих ліній і ділиться на склад сухого зберігання ємністю 1 052 палетомест, холодильник на 400 палетомість (температура зберігання від 1 до 4 °С) і морозилку на 1 300 палетомість (від -18 до -24 °С).



Також компанія використовує окрему будівлю ємністю 1 000 палетомість для зберігання пакувальних матеріалів. Склад обладнаний електричними штабелерами, здатними підняти вантаж вагою до 1 500 кг на висоту до 7 м, і електричними візками, що використовуються для збору замовлень та їх переміщення в зону відвантаження. ВСК функціонує в цілодобовому режимі 7 днів на тиждень, 365 днів на рік, не зупиняючись ні на хвилину.

Для всіх співробітників складу встановлено 12-ти годинний робочий день при позмінному графіку роботи (два дні робочих, два – вихідних). У денній зміні працює 30 осіб, в нічну – 16. Обов'язки нічних змін зводяться до складання замовлень магазинів і виробничих ліній, отримання продукції з виробництва та здійснення відвантажень на експорт.

Обов'язками денних змін є приймання продукції і відвантаження замовлень, зібраних нічною зміною.

#### *Приймання продукції*

При прийманні продукції кожен машину оглядає координатор, звертаючи особливу увагу на зовнішній вигляд продукції та цілісність упаковки.

Оскільки для деяких видів продукції важливо враховувати їх температуру при вступі, то компанією були складені норми температури для охолодження продукції. Наприклад, для заморожених товарів температура повинна бути не вище  $-17,9^{\circ}\text{C}$ .

Хоча вся продукція приходить з ветеринарними свідоцтвами та сертифікатами відповідності, існує список товарів, приймання яких проводиться тільки у присутності представника служби контролю якості (спеціаліста лабораторії).

Він бере участь у догляді та робить забір проб для аналізу. Остаточне приймання товару за кількістю, проводить координатор, заносючи отримані дані в контрольний лист.

Після звірки контрольного листа та отримання дозвілу від служби контролю якості проводиться оформлення документів на товар і внесення їх в інформаційну систему.

#### *Управління запасами*

На складі раз на тиждень формується спеціальний звіт за всією товарною номенклатурою складу. У ньому ключовими параметрами для менеджерів групи є продаж за тиждень і рівень запасу.

Оцінка достатності поточного рівня запасу проводиться за допомогою значень мінімального, оптимального і максимального рівнів запасу.

Якщо рівень запасу нижче мінімального значення, то в обов'язковому порядку проводиться допоставка. Питання лише в тому, скільки замовити.

Бажано, щоб на момент наступного звіту запас опинився в допустимому інтервалі. Якщо поточний запас знаходиться в інтервалі між мінімальними і максимальними значеннями або трохи перевищує максимум, то буде потрібно зробити приблизний розрахунок складського залишку через тиждень.

Зробити це можна, порівнявши продажі за попередній тиждень з прогнозованим рівнем продажів на наступний.

На основі отриманих результатів ухвалюється рішення про замовлення та його обсяг.

У деяких випадках, висновок про необхідність дозамовлення можна зробити, спираючись на дані про обсяг продажів за попередній тиждень та залишки на складі певних видів продукції. Проаналізувавши, таким чином, залишки за всією номенклатурою, менеджери матеріальної групи формують замовлення і розклад прибутків на тиждень вперед. Потім, отримавши замовлення від магазинів, складається розклад відправлень і графік роботи співробітників.

#### *Управління замовленнями і відвантаження продукції*

На складі існує відділ з роботи з покупцями, який двічі на тиждень (понеділок і четвер) приймає від магазинів замовлення на поставку продукції.

Окрім функцій прийому й обробки замовлень, цей відділ відповідає за підтримання однаковості товарної номенклатури складу і магазинів, а також складання розкладів парафій і відправок. Усі отримані замовлення розбиваються на групи за датою доставки і магазини, від яких отримані заявки.

На зазначену в заявці дату в певний магазин формується одне замовлення.

Після чого, проводиться його перевірка на відповідність обсягам кузовів наявних автомашин.

За необхідністю замовлення коригується.

Потім його відправляють в магазин на підтвердження, в ході якого магазин може внести до замовлення зміни.

По завершенні процедури узгодження остаточно сформоване замовлення надходить на склад, де його і збирають.

Зазвичай збірка закінчується хвилин за 30 – 40 до подачі машини, за цей час проводиться перевірка комплектності замовлення, що дозво-

ляє уникнути нестач і надлишків товару при відвантаженні. Перед відвантаженням товару проводиться перевірка його температури, і тільки після цього товар завантажують у кузов автомобіля.

Оформляють супровідні документи (ветеринарне свідоцтво, посвідчення якості тощо), заповнюють накладні необхідними печатками та підписами.

Після цього машину зважують. Якщо різниця реальної ваги машини і ваги, вказаної у товарно-транспортній накладній, складає більше 50 кг, то автомобіль відправляється на додатковий огляд.

І тільки після з'ясування та усунення причин зміни ваги, машина випускається на маршрут. ВСК має власний парк автомобілів, що складається з 15 машин, за допомогою яких поставляє продукцію в магазини Київської та Полтавської областей. Магазины Харківської області обслуговуються місцевою транспортною компанією "Транспорт". За 2010 рік зі складу ВСК було здійснено 18 500 відправок, це в середньому 51 відвантаження на день і 1 542 – на місяць.

### *Завдання*

1. Охарактеризуйте основні елементи системи складування виробничо-складської компанії.
2. Побудуйте схему логістичного процесу на складі ВСК.

## **Рекомендована література**

1. Гаджинский А. М. Практикум по логистике / А. М. Гаджинский. – М. : Информ-внедренч. центр "Маркетинг", 2000. – 246 с.
2. Крикавський Є. Логістика : підручник / Є. Крикавський. – Львів : "Інтелект-Захід", 2004. – 416 с.
3. Логистика: тренинг и практикум : учебн. пособ. / Б. А. Аникин, В. М. Вайн, В. В. Водянова и др // под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М. : Проспект, 2009. – 448 с.
3. Миротин Л. Б. Введение в коммерческую логистику : учебн.-практич. пособ. / Л. Б. Миротин. А. К. Покровский. – М. : Изд-во "Альфа-Пресс", 2008. – 336 с.
4. Неруш Ю. М. Практикум по логистике : учебн. пособ. / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – М. : ТК "Велби" ;. Изд-во "Проспект", 2008. – 304 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Виробничі ситуації**  
**з навчальної дисципліни**  
**"КОМЕРЦІЙНА ЛОГІСТИКА"**  
**для студентів спеціалізації "Логістика"**  
**денної форми навчання**

Укладач **Авраменко Олена Володимирівна**

Відповідальний за випуск **Огієнко С. О.**

Редактор

Коректор

План 2011 р. Поз. № .

Підп. до друку

Формат 60 x 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк

Riso.

Ум.-друк. арк. 1,25. Обл.-вид. арк. 1,3. Тираж \_\_\_\_\_ прим. Зам.

№ \_\_\_\_\_

Видавець і виготівник — видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна,  
9а *Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої*  
*справи Дк № 481 від 13.06.2001 р.*