

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Ділові ігри та методичні
рекомендації до їх проведення
з навчальної дисципліни
"КОМЕРЦІЙНА ЛОГІСТИКА"
для студентів спеціалізації "Логістика"
денної форми навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ, 2010

Затверджено на засіданні кафедри логістики.
Протокол № 7 від 12.02.2010 р.

Д46 Ділові ігри та методичні рекомендації до їх проведення з навчальної дисципліни "Комерційна логістика" для студентів спеціалізації "Логістика" денної форми навчання / укл. О. В. Авраменко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 36 с. (Укр. мов.)

Подано ділові ігри та методичні рекомендації до їх проведення, завдяки яким студенти зможуть набути практичних навичок і вмінь через постановку й вирішення логістичних завдань.

Рекомендовано для студентів спеціалізації "Логістика".

Вступ

Навчальна дисципліна "Комерційна логістика" є професійно орієнтованою дисципліною за напрямом підготовки "Менеджмент" зі спеціалізації "Логістика".

Вивчення теорії комерційної логістики є продуктивним, якщо у процесі такого вивчення набуваються практичні навички і вміння. Це досягається через постановку та вирішення задач, вибір правильної відповіді з певної кількості альтернативних варіантів, а також через ділову гру.

Мета ділової гри – закріплення та систематизація знань студентів про умови поставок; розвиток навичок ведення переговорів; вироблення стратегії і тактики переговорного процесу з потенційним постачальником; прийняття рішень про вибір постачальника матеріальних ресурсів; закріплення отриманих теоретичних знань основних понять логістики постачання і вироблення системного підходу до процесу постачання сучасної організації, що використовує логістичні принципи управління.

На відміну від інших методів активного навчання ділова гра є системою, що характеризується самонастроюванням та самонавчанням. У грі не можна передбачити ситуації, з якими зіштовхнеться той чи інший учасник та вся ділова група в цілому. Можна лише визначати правила для учасників у різних ситуаціях. Будь-яке рішення гравця ґрунтується на його власних рішеннях, що приймаються під впливом дій інших учасників. Отримання успішного результату базується на попередньо вивченому теоретичному матеріалі.

Усі підприємства по роботі є вигаданими.

Методичні рекомендації до проведення ділової гри "Вибір постачальника матеріальних ресурсів"

Мета ділової гри: систематизація знань студентів про умови поставок і укладання договорів на постачання ресурсів; розвиток навичок ведення переговорів; вироблення стратегії і тактики переговорного процесу з потенційним постачальником і прийняття рішень про вибір постачальника матеріальних ресурсів.

Для проведення ділової гри необхідні:

комплект роздавальних матеріалів, що містить опис ситуації і позиції сторін перед переговорами – видається кожному студенту;
відеокамера;
технічні засоби, що забезпечують перегляд відеозапису;
таймер.

Кількість учасників: навчальна група поділяється на три підгрупи. Усі студенти навчальної групи беруть участь у розробці стратегії ведення переговорів по підгрупах, шість студентів (по два від кожної групи) безпосередньо беруть участь у переговорному процесі, інші виступають у ролі спостерігачів переговорів, а потім усі студенти аналізують переговори, що відбулися, й обговорюють варіанти взаємних поступок. Заняття проводить один викладач.

Час: на проведення ділової гри потрібно 4 академічні години.

Опис проведення ділової гри

1. Постановка проблеми – визначення мети і завдань заняття – 20 хв.
Кожному студенту видається роздавальний матеріал з описом ситуації і позицією сторін перед переговорами.

Ситуація

ЗАТ "Darts", м. Львів, виробляє сувенір-ігри "Дартс", які продає на всій території України. Для виробництва готової продукції ЗАТ "Darts" потрібно:

- 1) продукт А – різні комплектуючі, які мають вищий пріоритет, їх необхідно постачати два рази на тиждень;
- 2) продукт В – комплектуючі, відсутність яких може викликати труднощі на кінцевому етапі складання готової продукції, його необхідно постачати в межах семи робочих днів.

ЗАТ "Darts" прийняла рішення укласти контракт на постачання продуктів А і В тільки з однією фірмою-постачальником. Після попереднього розгляду приблизно 20 кваліфікованих постачальників ЗАТ "Darts" зупинило свій вибір на двох великих постачальниках, які працюють по всій Східній Європі, з якими воно вже співпрацювало раніше. Обидві організації добре себе зарекомендували, мають профспілки та стабільне фінансове становище. Одна з них – фірма Plastic – розташована у м. Каунас (Литва), друга – фірма "Metalic" – розташована у м. Гданськ (Польща). ЗАТ "Darts" планує обговорити умови контракту з кожним постачальником, а потім вибрати одного постачальника, чиї умови виявляться найбільш прийнятними.

Існує ряд питань, які слід обговорити у процесі переговорів. ЗАТ "Darts", фірми "Plastic" і "Metalic" володіють всією необхідною інформацією: попри те, що обидва конкуруючих постачальники не обмінювалися безпосередньо стратегічними відомостями, вони були втягнуті в загальні дискусії з ціноутворення, тому володіють певною інформацією про витрати і стратегії один одного. Найбільш важливі питання, що підлягають обговоренню при укладанні контрактів, наведено в табл. 1 з деякими поясненнями позицій ЗАТ "Darts", фірм "Plastic" і "Metalic". Необхідно вивчити позиції сторін перед переговорами.

Таблиця 1

Позиції сторін перед переговорами

№	Пункт контракту	Позиція ЗАТ "Darts"	Позиція фірми "Plastic"	Позиція фірми "Metalic"
1	2	3	4	5
I	Базис поставки	Віддає перевагу укласти контракт на умовах "DDU ЗАО "Darts" Львів, ІНКОТЕРМС 2000"	Готова укласти контракт на умовах "DDU ЗАО "Darts" Львів, ІНКОТЕРМС 2000"	Готова укласти контракт на умовах "DEQ Калінінград, ІНКОТЕРМС 2000"

1	2	3	4	5
II	Річний обсяг поставки продукції	Віддає перевагу укласти контракт на поставку продукції в кількості: продукт А — 900 т; продукт В — 680 т; продукт В — 680 т; з відхиленням $\pm 10\%$	Згодна укласти контракт на поставку продукції у кількості: продукт А — 800 т; з відхиленням $\pm 10\%$, зі штрафними санкціями у випадку меншого обсягу поставки	Згодна укласти контракт на постачання продукції в кількості: продукт А — 800 т; продукт В — 680 т з додатковою оплатою у випадку поставки більших обсягів, ніж передбачено договором
III	Ціна продукції	Максимальна ціна закупівлі 1 кг продукту А може становити 3 у. о., ціна продукту В — 1 у. о.	Ціна продукту А може становити від 2 до 3 у. о. за кг. Ціна продукту В — від 1 до 2 у. о. за кг	Ціна продукту А може становити від 3 до 4 у. о. за кг. Ціна продукту В — від 0,5 до 1,5 у. о. за кг
IV	Втрати і пошкодження продуктів	Продукт А виявляється об'єктом дрібних крадіжок і пошкоджень. У минулому році, співробітничавши з поставальниками, ЗАТ "Darts" висунуло позови за втратами й пошкодженнями на 8 тис. у. о. Продукт В не є об'єктом крадіжок. ЗАТ "Darts" прагне, щоб позови оплачувалися негайно	Готова визнати, що у випадку втрат і збитків позови будуть оплачені миттєво	Позови згодна оплачувати тільки в розмірі не більш 5 тис. у. о. Віддає перевагу, щоб ЗАТ "Darts" прийняло на себе ризики частково, це дозволить виключити зайву паперову роботу
V	Умови страхування	Прагне, щоб поставальники взяли на себе страхування зі сторонньою фірмою на умовах "з відповідальністю за всі ризики"	Згодна укласти договір страхування на умовах "з відповідальністю за приватну аварію"	Згодна укласти договір страхування на умовах "без відповідальності за ушкодження"
VI	Графік платежів	Віддає перевагу відкладати платежі, оскільки дохід оборотного капіталу становить 1,5 % на місяць	Віддає перевагу миттєвому платежу зі штрафними санкціями за затримку платежів	Віддає перевагу негайному платежу з дисконтом за більш ранній платіж

1	2	3	4	5
VII	Упакування	Закуповувані до сьогоднішнього часу продукти упаковані відповідно до норм ISO. Прагне, щоб за новим контрактом упаковання було більш дешевим	Ніколи не стикалася з іншими видами упаковання для цього продукту. Стурбована можливістю появи додаткових претензій щодо ушкоджень продуктів у випадку використання такого виду упаковання	Стурбована подачею позовів щодо відшкодування збитків у випадку використання нестандартного упаковання
VIII	Строки поставки	Продукт А необхідно поставляти два рази на тиждень, продукт В — один раз на тиждень, зі штрафними санкціями у випадку невиконання цієї умови. Ці штрафи повинні бути більшими, враховуючи збитки від упущених продажів	Згодна з цією умовою, крім випадків, коли причина затримки не підконтрольна постачальникові	Позиція, аналогічна позиції фірми "Plastic"
IX	Вікна доставки комплектуючих	Прагне встановити одногодинне вікно, протягом якого повинні прийти комплектуючі. Це необхідно для складання графіка роботи підприємства. Прагне установити штрафні санкції у випадку, якщо комплектуючі прибувають раніше або пізніше встановленого одногодинного вікна	Неохоче погоджується на такі умови. Прагне використувати штрафні санкції тільки у випадку запізнення доставки на певний час. Не визнає штрафних санкцій, якщо причина затримки не підконтрольна постачальникові	Дуже неохоче погоджується на такі умови. Віддає перевагу використанню штрафних санкцій тільки у випадку певної кількості запізнень поставок на місяць. Не визнає штрафних санкцій, якщо причина затримки не підконтрольна постачальникові

1	2	3	4	5
X	Спеціальна поставка продукції	У разі необхідності хотілося б, щоб постачальник зробив додаткову поставку продукції: на додаток до договору й складеному графіку	Дає згоду на певну кількість "безкоштовних" поставок на місяць; понад цієї домовленої кількості встановлюється додаткова ціна	Встановлює плату за додаткові незаплановані поставки, якщо обсяг поставки не перевищує визначену величину
XI	Наступні корективи повинні враховувати: збільшення прожиткового мінімуму або інфляцію	Визнає, що за контрактом, укладеним в у. о., через інфляцію втрачається частина доходів постачальників, і тому фірма згодна на інфляційну поправку	Згодна. Вважає, що витрати на заробітну плату будуть мати більший вплив на вартість поставки; витрати на пальне будуть більший впливати на витрати перевезень	Згодна

2. Поділ студентів на три підгрупи – 5 хв.

Кожна підгрупа представляє інтереси однієї з трьох організацій: організації-виробника "Darts", постачальників комплектуючих "Plastic" і "Metalic". Можна використовувати різні способи поділу на підгрупи.

3. Визначення основних етапів і тактики ведення переговорів – 10 хв.

Визначаються учасники та інтереси сторін у переговорах, які необхідно провести з умовами запропонованої ситуації.

Розглядаються основні тактики й етапи ведення переговорів.

Необхідно обговорити ступінь довіри між сторонами, і якщо вона велика і вони не схильні розглядати свої інтереси як взаємовиключні, то переговорний процес може звестися до вищої форми співпраці – "мозкового штурму". Сторони можуть використовувати метод принципів переговорів, відповідно до якого:

1) первинні не позиції сторін, а їхні інтереси, які необхідно розглядати з урахуванням усього спектру можливих позицій;

2) до початку переговорів необхідно сформулювати принципи, на основі яких буде оцінюватися прийнятність конкретного варіанта договору.

Доцільна така послідовність етапів переговорного процесу: дослідження; аргументації; узгодження; формулювання рішень. Необхідно, щоб переговорний процес пройшов усі етапи, інакше замість пошуків рішення, яке максимально задовольняло б інтереси обох сторін, переговори можуть звестися до позиційного торгу або перерости у "війну" між сторонами.

4. Підготовка підгруп до проведення переговорів – 20 хв.

При підготовці до переговорів кожна підгрупа повинна:

4.1. Визначити мету переговорів.

4.2. Визначити інтереси сторін.

4.3. Розробити прийнятні сфери угоди.

4.4. Аргументувати позицію.

4.5. Розробити варіанти взаємних поступок.

5. Проведення переговорів у режимі реального часу – 30 хв.

Делегація, що бере участь у переговорах від кожної підгрупи, повинна складатися з 2 осіб. Переговори між командами "Darts" і "Plastic" повинні проводитися окремо від переговорів між командами "Darts" і "Metalic". На кожні переговори відводиться по 15 хв.

Кожен пункт (див. табл. 1) слід обговорювати окремо, наскільки це можливо. Для ЗАТ "Darts" вважатиметься неетичним використання поступок, отриманих у результаті переговорів з однією з компаній-постачальників, як засобу для отримання великих поступок від іншої компанії-постачальника. Організація "Darts" піклується про свій пресстиж і високу репутацію та зацікавлена у взаємовигідних довгострокових взаємозв'язках зі своїми партнерами. Тому компанія навмисно не буде укладати контракт, який вочевидь не вигідний для постачальника і в результаті якого постачальник буде зазнавати збитків при виконанні умов договору.

У процесі переговорів сторони повинні робити позначки про досягнуті домовленості.

На цьому етапі студенти, які не беруть участь у переговорному процесі, виступають спостерігачами і фіксують використані аргументи, психологічний вплив на партнерів і приємну переговорну тактику. Необхідно

доручити одному зі спостерігачів вести відеозапис усього процесу переговорів з метою подальшого аналізу та обговорення.

6. Прийняття рішення про вибір постачальника матеріальних ресурсів – 5 хв.

На основі проведених переговорів підгрупа, яка представляє інтереси ЗАТ "Darts", має прийняти остаточне рішення про вибір фірми-постачальника матеріальних ресурсів. Рішення оголошується перед усією навчальною групою.

7. Аналіз переговорного процесу що відбувся – 10 хв.

Якщо після проведення переговорів спостерігається підвищена емоційність учасників, то можна задати питання про їх самопочуття та враження. Відразу після гри необхідно поставити запитання учасникам переговорів:

1. Чи успішно пройшли переговори?
2. Які були позиції та інтереси сторін перед початком переговорів?

Далі слід поставити запитання спостерігачам:

1. Яка команда використовувала більш сильні аргументи?
2. Які переговорні тактики використовувалися?
3. Чи спостерігалось маніпулювання партнерами?

Як правило, учасники переговорів не застосовують стратегію співпраці, що дозволяє спільно знайти вирішення проблеми, а використовують найбільш поширену форму ведення переговорів – позиційний торг, у процесі якого сторони формулюють свої позиції, і надалі йде їх коригування, причому зазвичай використовується метод компромісу. У результаті застосування такої тактики переговорного процесу обидві сторони найчастіше одержують зовсім не те, що вони хотіли б отримати.

З'ясування інтересів сторін найбільш ефективно, ніж позиційний торг, але для того, щоб переговорний процес був проведений з використанням тактики співпраці, сторони повинні захотіти цього, і жодна зі сторін не повинна наштовхувати партнера до того, щоб той швидко визначив свою позицію.

8. Відеоперегляди переговорів із зупинками для обговорення по ходу дії – 50 хв.

Обговорення ділової гри має показати перевагу співпраці в переговорному процесі перед позиційним торгом.

Викладач періодично зупиняє перегляд відеозапису, щоб акцентувати увагу на тих фрагментах, які є яскравими ілюстраціями зауважень, висловлених спостерігачами, а також на тих фрагментах, які не були ними помічені, але важливі для загального аналізу ситуації, що склалася.

9. Обговорення можливих варіантів взаємних поступок – 15 хв.

Після відеоперегляду ще раз проводиться обговорення можливих варіантів взаємних поступок і складається остаточний варіант договору поставки.

10. Підведення підсумків ділової гри – 15 хв.

Обговорення конкурентних сил постачальників і споживачів, їх взаємного впливу у процесі формування стратегії постачання.

Методичні рекомендації до проведення ділової гри "Процес управління постачанням організації"

Мета гри: закріплення студентами отриманих теоретичних знань основних понять логістики постачання і вироблення системного підходу до процесу постачання сучасної організації, що використовує логістичні принципи управління.

Працюючи в підгрупах, студенти повинні із запропонованих понять скласти логічну схему, що відображає процес управління постачанням сучасної організації, і графічно відтворити взаємозв'язок цих понять. Спільне обговорення в підгрупі і захист позиції підгрупи перед групою розвиває у студентів навички командної взаємодії, вміння обґрунтувати та захищати розроблене рішення.

Застосування методу роботи в малих групах дозволяє розвинути у студентів розуміння складності і різноманіття варіантів організації процесу постачання, допомагає їм краще усвідомити логістичний підхід до формування підсистеми постачання сучасної організації.

Кількість учасників: кількість членів підгрупи – 3 – 4 людини. Кількість підгруп визначається чисельністю основної групи. Заняття проводиться одним викладачем.

Час: тривалість заняття – 2 академ. години.

Для проведення ділової гри необхідні:

1) аудиторія і столи для роботи підгруп;

2) дошка для вивішування матеріалів роботи підгруп, кріпильні деталі (магніти, кнопки, скотч);

3) кожній підгрупі видається:

а) аркуш паперу формату А1;

б) конверт з 55 поняттями (поняття мають бути набрані шрифтом Arial кг 20, роздруковані і вирізані);

в) фломастери різних кольорів, 3 – 4 шт.;

г) клей.

Опис проведення ділової гри:

1. Поділ студентів на підгрупи по 3 – 4 людини – 5 хв.

Можна використовувати різні способи поділу на підгрупи, наприклад, для економії часу підгрупи утворюються з тих студентів, які сидять поруч.

2. Постановка проблеми – визначення мети і завдань заняття – 10 хв.

Викладач пояснює суть ділової гри і того, що очікується від студентів. Кожна підгрупа повинна одночасно, але незалежно один від одного:

2.1. Вибрати лідера підгрупи, який у випадку, якщо під час обговорення схеми учасники не зможуть прийти до консенсусу, ухвалить необхідне рішення.

2.2. Виробити девіз, під яким вона буде працювати.

2.3. Із 55 понять, запропонованих викладачем, скласти логічну схему, що відображає процес управління постачанням сучасної організації, заснований на принципах логістики, графічно зобразивши взаємозв'язок понять. Поняття необхідно наклеїти на аркуш паперу формату А1 і фломастерами відобразити взаємозв'язки між ними: логістична система, цілі, стратегія постачання, координація, контроль, мотивація, планування, прогнозування, організація, виробництво, фінансовий потік, матеріальний потік, інформаційний потік, автоматизована система логістичної підтримки, сервіс, збут, постачальники, споживачі, виробники, посередники, зберігання, упакування, вантажопереробка, критерії вибору, рейтингова оцінка постачальників, договори постачання, платежі, оптимізація, терміни постачання, складування, запаси, замовлення, персонал, ціна, постачання, закупівля, якість, кількість, доставка, асортимент, переговори, послуги, потреба в ресурсах, специфікація, виробнича програма, конкурентоспроможність, готова продукція, матеріали, комплектуючі, запит, "точно у

строк", моніторинг показників роботи постачальників, відвантаження, приймання, логістичні витрати на постачання.

2.4. Обґрунтувати запропонований варіант логічної схеми.

Завдання записується викладачем на дошці.

3. Роздача кожній підгрупі аркушів паперу формату А1, конвертів з поняттями, фломастерів і клею – 5 хв.

4. Робота в підгрупах – 30 хв.

Викладач періодично контролює роботу підгруп, відповідає на виникаючі питання.

5. Виступ підгруп з результатами роботи – кожній слід надати 5 – 10 хв.

Схема вивішується на дошку і лідер підгрупи представляє розроблений варіант гри "Процесу управління постачанням організації", відповідає на виникаючі питання.

6. Підведення підсумків гри та дискусія за змістом досліджуваної проблеми – 15 хв.

Викладач є ведучим дискусії, спрямовує її хід і узагальнює результати. При підведенні підсумків слід утриматися від прямих негативних оцінок роботи окремої підгрупи або окремого студента. У роботі кожної підгрупи потрібно виділити оптимальні складові запропонованого варіанта процесу постачання організації, які можуть бути використані для розробки "ідеального" варіанта.

Методичні рекомендації до проведення ділової гри "Структурна реорганізація системи розподілу готової продукції"

Мета гри: навчитися в умовах заданої ситуації виявляти проблеми організації, пов'язані з підсистемою логістики розподілу, а також розробляти логічні варіанти реорганізації цієї підсистеми.

Порядок ділової гри: усі студенти розбиваються на групи по 3 – 4 людини. Одна група буде представляти експертну комісію, а інші – робочі групи.

Передбачається, що експертна комісія – це представники вищої ланки (директор з виробництва, директор з маркетингу, директор з логістики, комерційний директор та ін). Робоча група – це представники середньої ланки (маркетологи, логісти, збутовики), яким після проведеного екстреного консилиуму було видано завдання: розробити проект

реорганізації підсистеми розподілу з урахуванням сформованих внутрішніх і зовнішніх умов.

Таким чином, кожна робоча група повинна самостійно вивчити ситуацію і послідовно відповісти на запропоновані нижче питання. У результаті у кожній групі вийде свій варіант розвитку подій, який вони мають представити на суд експертної комісії.

Експертна комісія, у свою чергу, повинна розробити систему оцінки проектів на основі сформульованого нижче завдання і оцінити всі проекти відповідно.

За підсумками роботи експертна комісія виносить рішення про проект, який переміг.

Примітка. Для отримання адекватного результату пропонується ввести у гру координатора експертної комісії, яким повинен виступати викладач.

Умови ділової гри

1. Характеристика організації

Підприємство "Дах" розташоване в м. Кіровоград Кіровоградської обл. "Дах" є невеликим виробником покрівельного матеріалу. Покрівельний матеріал організація продає в основному на території Кіровоградської області, у Києві та Київській області і територіально пов'язаних областях (Черкаській, Полтавській). Щорічні обсяги продажу становлять 38 млн грн (середнє значення по галузі). В останні роки бізнес йде вдало, обсяги продажу щороку зростають.

Будівництво будинків і котеджів постійно збільшується (основний цільовий ринок підприємства "Дах"). Це відбувається в основному через те, що доходи населення країни після деякого кризового періоду мають тенденцію до збільшення. Тому є бажання облаштуватися в більш сприятливих умовах і благодатному кліматі. Крім цього, в останні роки намітилося значне зростання інфраструктурного будівництва (потенційний ринок). Природно, темпи зростання будівництва будинків і котеджів у Київському регіоні більш високі, ніж у цілому по країні.

Крім підприємства "Дах", у представлених областях України діють й інші фірми – виробники покрівельних матеріалів, які відкривають тут свої виробництва або будують розподільні склади. Найбільш жорстка конкуренція проявляється на території Києва і Київської області.

За останні роки конкуренція на ринку будівництва будинків сильно зросла. Ціни на будівельні, в тому числі і на покрівельні матеріали імпортного та вітчизняного виробництва відповідно, знизилися.

Будівельні компанії також відчувають конкуренцію і в переговорах з виробниками, які наполягають на постійне зниження цін.

У сформованих умовах генеральний директор підприємства "Покрівля" зустрівся з вищим керівництвом організації для розробки загальної стратегії розвитку компанії і стратегії реорганізації мережі збуту зокрема. Підставою для таких заходів стала необхідність позиціонування підприємства щодо реальних і потенційних сегментів ринку, а також створення високоефективного механізму забезпечення обраних позицій.

У рамках тривалого консилиуму було вирішено, що підприємство мало стати дешевим виробником високоякісного покрівельного матеріалу. Тільки це дозволить йому залишатися конкурентоспроможним підприємством і зберегти рівень доходів, а в перспективі — підвищити цей рівень. У зв'язку з цим, обидва великих заводи підприємства повинні працювати з максимальною ефективністю і на повну потужність. Якщо рівень виробництва впаде, то простоювання обладнання викличе зростання непродуктивних витрат і витрат виробництва, а це призведе до зростання ціни на продукцію, що загрожує втратою ринків збуту. Керівництво та реалізація цього напрямку розвитку в рамках прийнятої загальнокорпоративної стратегії були покладені на виробничу підсистему і підсистему постачання із залученням фахівців з логістики, завдання яких полягає в пошуку оптимальних варіантів забезпечення виробничих процесів.

2. Характеристика служби логістики

Служба логістики на підприємстві присутня досить давно, а директор з логістики працює в організації вже понад 7 років. Функції підсистеми логістики полягають у забезпеченні координації всіх функціональних підсистем та їх контролі. Для цього структурно були виділені функціональні логісти, які позиціонувалися у відділах, розробляючи разом з представниками відділів найбільш оптимальні схеми просування матеріального потоку за елементами логістичного ланцюга. А також сприяли практичному впровадженню даних схем і здійснювали контроль за виконанням операцій.

Щоб виключити протиріччя на стиках (у точках дотику ланок) логістичного ланцюга, логісти всіх функціональних підсистем безперервно взаємодіяли, погоджуючи схеми просування матеріального потоку у просторі і в часі (орієнтуючись на виробничий план й оперативні зміни, наприклад, пов'язані з необхідністю забезпечення непередбачених, але стратегічно важливих поставок). Також логісти обмінювалися власними проблемами організації процесу обговорення. Це було необхідно для того, щоб інтегрувати оптимізацію руху матеріального потоку, а кожному функціональному ланцюгу краще розуміти потреби попередніх і наступних ланок, а в кінцевому підсумку розуміти, як від роботи того чи іншого підрозділу залежить інтегральний результат, виражений у максимізації задоволення потреб клієнтів.

Директор з логістики також був присутній на проведеній спільній нараді керівництва, де в кінцевому підсумку, як уже відомо, була визначена загальнокорпоративна стратегія фірми — "низькі ціни + висока якість". Однак на цій нараді розглядалося й інше питання, що стосується структурної реорганізації підсистеми розподілу готової продукції, яка, як бачилося генеральному директору підприємства, є не тільки необхідною, а й негайною. Таким чином, у даній ситуації директору з логістики було запропоновано особисто зайнятися координацією цього проекту.

Директор з логістики до цього дня непогано координував процес розподілу продукції підприємства з обох заводів. Він навіть особисто неодноразово отримував вдячні листи клієнтів. Однак в умовах всезростаючої конкуренції і прийнятих напрямків розвитку фірми реорганізація все ж таки назріла.

3. Характеристика системи розподілу

Сенс збутових операцій на сьогоднішній день полягає в тому, що підприємство володіє 35 вантажівками, які оперативно за замовленнями клієнтів і строго в певні терміни завозять зі складу покрівельні матеріали на будівельні майданчики. Ці ж вантажівки доставляють матеріали з двох заводів на чотири склади, розташовані у Кіровограді (2), Київській області (1), поблизу Кіровограда (1). Кожен із чотирьох складів містить повний набір усієї продукції підприємства. Через деяке зниження збуту, викликане конкуренцією, всі чотири склади в даний час заповнені продукцією, доводиться навіть повною мірою використовувати заводські склади.

Подальший розподіл продукції зі складів здійснюється через оптових і дрібнооптових посередників. При цьому транспортне обслуговування з боку підприємства не передбачається.

Однак на консилиумі було однозначно вирішено, що підтримка обслуговування клієнтів на найвищому рівні має бути основою нової стратегії і системи розподілу, оскільки це єдиний шлях за інших рівних умов підвищення своєї конкурентоспроможності. Інакше підприємство очікує крах.

4. Характеристика конкурентів

Основний конкурент підприємства "Дах" на обласних ринках (за винятком Києва та Київської області) не має своїх складів і здійснює постачання покрівельних матеріалів з орендованих складів вантажівками автотранспортних фірм. Крім того, водії цих вантажівок ніяк не беруть участь в процесі навантаження і розвантаження вантажів на відміну від водіїв підприємства "Дах", які завжди допомагають на будівельних майданчиках. Використання конкурентом вантажівок автотранспортних фірм призводить до того, що порушується принцип "точно у строк", тобто мають місце затримки в доставці.

У Київському регіоні справа йде складніше. Конкурентів набагато більше, а системи збуту продукції набагато цікавіше з точки зору максимального наближення до клієнта, пакету пропонованих супутніх послуг, у тому числі з точки зору адаптивної політики знижок.

Завдання для робочих груп: визначте які стратегічні рішення в галузі реорганізації системи розподілу повинні бути прийняті керівництвом підприємства, послідовно відповідаючи на такі запитання:

1. Яку структуру збуту ми представляємо зараз? Схематично позначте існуючі канали розподілу.

2. Яку систему розподілу (з позначенням цільових ринків) ми хочемо бачити в найближчій і стратегічній перспективі? Сформулюйте завдання на проект.

3. Визначте альтернативні варіанти організаційних перетворень системи розподілу готової продукції. Схематично позначте пропоновані варіанти проектів.

4. Визначте існуючі і необхідні ресурси для реалізації альтернативних проектів у рамках відомих даних (інфраструктурні, кадрові, технічні тощо).

5. Визначте параметри, на ваш погляд, найбільш пріоритетні, для оцінки альтернатив. Проранжуйте вибрані параметри. Як параметри можуть виступати такі: збереження єдності корпоративного духу учасників процесу розподілу; термін окупності проекту; витрати на проект; необхідність залучення зовнішніх інвестицій; можливість застосування аутсорсингу у вузьких місцях системи розподілу; надійність посередників різного типу (якщо такі будуть мати місце у проекті) та ін.

Параметри необхідно виділити ті, які можна прокоментувати в позначених умовах, або запропонувати за параметрами можливі обмеження. Тобто в заданих умовах ми не можемо говорити про терміни окупності того чи іншого проекту або про вартість реалізації проекту, однак це, безсумнівно, вагомі характеристики. Але ми можемо позначити бажані результати і прийняти їх рівними у процесі вибору альтернативи для всіх варіантів проектів. Таке припущення, природно, можливо тільки для даної ситуації і ніяк не допустимо в реальному житті.

Ранг параметра визначається на основі виділених групою пріоритетів.

6. Оцініть за списком позначених параметрів запропоновані вами альтернативні проекти і сформулюйте свій висновок щодо остаточного проекту реорганізації системи розподілу.

7. Якщо ваш проект реорганізації передбачає подовження і розширення каналів розподілу, то зазначте короткодовірні умови роботи з тим або іншим посередником, з огляду на його тип. Які види договорів тут будуть мати місце?

8. Як у рамках вашого проекту буде організовано відділ збуту підприємства? Яка буде його функціональна сутність? Як будуть позиціонуватися в нових умовах логісти з відповідної служби?

Завдання для експертної групи: проаналізуйте ситуацію і виберіть найбільш перспективний проект реорганізації системи розподілу продукції і послуг, послідовно виконуючи такі дії.

1. Визначте, які на ваш погляд (враховуючи, що ви представляєте вище керівництво підприємства) параметри оцінки системи розподілу продукції в даній ситуації становлять найбільший інтерес для організації. Складіть їх список, проранжуйте і надайте кожному параметру вагову характеристику.

Позначте шкалу бальної оцінки обраних параметрів (наприклад, 10-бальна).

Даний пункт роботи виконується спільно всіма членами комісії.

2. Складіть табл. 2.

Таблиця 2

Розрахункова таблиця

Ранг параметра	Найменування параметрів	Вага параметра	Оцінка проектів										
			Проект 1		Проект 2		Проект 3		...		Проект n		
			Бал	Бал з урахуванням	Бал	Бал з урахуванням	Бал	Бал з урахуванням	Бал	Бал з урахуванням	Бал	Бал з урахуванням	
1													
2													
3													
...													
n													
Результат (сума)		1	-		-		-		-		-		-

3. Оцініть пропоновані робочими групами проекти і відповідні результати занесіть у табл. 2.

Кожен член експертної комісії оцінює проекти самостійно, тобто виставляє відповідно до обраної шкали бал навпроти всіх позначених параметрів з урахуванням того, як він позиціонується у проекті.

Бал з урахуванням ваги визначається як добуток виставленої членом експертної комісії оцінки за надану даним параметром вагу.

Після закінчення індивідуальної роботи всі члени експертної комісії підсумовують отримані результати, тобто за кожним проектом визначається сумарний результат.

Той проект, який набере найвищу суму, перемагає в цій грі.

Примітка до діловій грі. Гру рекомендується проводити у другій половині або після закінчення роботи з теоретичним матеріалом за темою "Промислова логістика", оскільки вона вимагає глибоких знань всіх розглянутих у цій темі питань.

Методичні рекомендації до проведення ділової гри "Побудова каналів розподілу готової продукції відповідно до обраної стратегії збуту"

Мета гри: навчитися в заданих умовах (на прикладі господарської ситуації виробничого підприємства з виробництва керамічної плитки) аналізувати макро- і мікросередовище, вибирати перспективну стратегію розвитку підсистеми розподілу готової продукції і будувати відповідно до обраної стратегії оптимальні канали розподілу і партнерські відносини.

Порядок проведення ділової гри. Усі студенти розбиваються на групи по 3 – 4 людини. Одна група буде представляти експертну комісію, а решта – робочі групи.

Передбачається, що експертна комісія – це представники вищої ланки (директор з виробництва, директор з маркетингу, директор з логістики, комерційний директор та ін.) Робоча група – це представники середньої ланки (маркетологи, логісти, збутовики), яким необхідно вирішувати поточні проблеми організації відносно збуту готової продукції.

Таким чином, кожна робоча група повинна самостійно вивчити ситуацію і відповідно до власного бачення запропонувати стратегію розвитку збуту виробничого підприємства. У результаті у кожній робочій групі формулюється свій варіант розвитку подій і своя схема розподільчих каналів, які їй належить представити на суд експертної комісії. Захист проектів доцільніше проводити публічно.

Експертна комісія, у свою чергу, повинна оцінити кожен з проектів, по-перше, з точки зору логістичних підходів до ведення господарської діяльності, а, по-друге, з точки зору економічних результатів: прибутку та рентабельності.

За підсумками роботи експертна комісія виносить рішення про перемогу проекту.

Детальніше завдання для робочих груп і експертної комісії представлені нижче.

Примітка. Для отримання адекватного результату пропонується ввести в гру координатора експертної комісії, яким повинен виступати викладач.

Умови ділової гри

1. Характеристика підприємства

ЗАТ "ДАР" зареєстровано Київською реєстраційною палатою 18 серпня 1994 р.

Фабрика розташована на невеликій відстані на південь від центру. Під'їзні дороги є досить зручними для транспортування обладнання, сировини і продукції. ЗАТ "ДАР" орендує землю, на якій розташована фабрика. Термін дії договору оренди – до 2019 р.

ЗАТ "ДАР" виробляє керамічну продукцію. Основним виробництвом є виготовлення облицьовувальної керамічної плитки, що складає більше 85 %. Крім того, на фабриці виробляються декоративні керамічні вироби, такі як вази, кашпо і т. п. Загальний річний обсяг виробництва становить близько 4 млн у. о.

2. Огляд ринків збуту

У даний час на внутрішньому ринку будівельних матеріалів не існує дефіциту облицьовувальної плитки. Пропонується в широкому асортименті плитка як українських (30 % ринку), так і зарубіжних виробників (Італійська, Іспанська і Чеська – 70 % ринку) різних типів, розмірів і видів декорування. Імпортна плитка представлена в комплекті з обробними фрагментами (фільонки, вставки, бордюри, декоративні елементи).

Продукція вітчизняних заводів відрізняється за якістю в гірший бік. Проте ціни на імпорту плитку (15 – 40 у. о. за 1 м²).

Форми продажу готової продукції різні, зокрема:

1) *продаж дилерам*. Ця форма дозволяє зменшити ціни на плитку, що виставляються виробниками. Дилери самостійно забезпечують рекламу і збут продукції. Виробникові немає необхідності вступати в конкуренцію при продажах у даному регіоні. Для дилерів така форма дає перевагу низької ціни і відсутність конкуренції в межах даного ринку. Для виробника перевагою є заздалегідь плановане та гарантоване відвантаження продукції, за чинним з дилером договором;

2) *періодичні разові, можливо неодноразові великі оптові відвантаження*. Замовники – великі будівельні організації, що постачають будівельні комплекси окремих регіонів. Перевагою для замовника в цьому випадку знову залишаються відносно низькі оптові ціни від виробника. Для фірми-виробника перевагою є можливість часткової або повної передоплати і одночасно великі обсяги відвантаження;

3) *збут продукції у сферу торгівлі на різних умовах.* Це можуть бути великі склади-магазини, які, у свою чергу, продають в мережу різних будівельних і господарських магазинів. Така форма передбачає тривалі і досить стабільні відносини з цими замовниками. Однак подібна форма вимагає попереднього аналізу здібностей партнерів і наступного контролю виконання ними своїх зобов'язань щодо розрахунків. Перевагою такої форми для замовника є можливість кредитного розрахунку і доставки продукції транспортом фірми. Для виробника є перевага досить стабільного планованого збуту;

4) *збут через власну торговельну мережу виробника.* Звичайно, така форма вимагає значних витрат і зусиль з боку виробника, але дає можливість аналізу попиту для поліпшення планування виробництва (стиль, розміри і т. п.) продукції. Подібна форма зазвичай надає виробникові встановити найбільш прийнятну ціну.

Ринковий попит має сезонний характер, тобто на період листопад – березень попит помітно знижується внаслідок скорочення будівельних заходів. Форма дилерських відносин також може бути циклічною, проте вона може бути вирівняна за рахунок торгових пропозицій, стимулювання збуту і т. п., що проводяться дилерами.

3. Структура відділу збуту

На сьогоднішній день відділ збуту являє собою ієрархічну організаційну структуру з 9 осіб: начальник відділу збуту, 3 менеджера з продажу і 4 помічника менеджерів.

4. Організація продажу продукції та ціноутворення

Розташовуючись в Києві, ЗАТ "ДАР" має перевагу з продажу своєї продукції. У даний час підприємство продає більше 70 % своєї продукції в Київському регіоні. Основними покупцями є торгові та будівельні організації. Організація продажу здійснюється власними силами.

ЗАТ "ДАР" продає свою продукцію за ціною в діапазоні від 6,0 у. о. до 7,2 у. о.

5. Аналіз конкурентів

Сьогодні серед виробників країн СНД найбільша конкуренція йде з боку фабрики "Керін" у м. Мінськ (Білорусь). "Керін" виробляє плитку в широкому асортименті типів і розмірів, з різноманітною колірною гамою, з гарною якістю і за ціною, що не перевищує 6,5 у. о. за м² плитки.

Інші підприємства, такі як Донецький керамічний комбінат, Харківський керамічний завод, Дніпропетровський завод керамічних виробів, у даний час виробляють продукцію за ціною близько 5 – 7 у. о., але їхня продукція має ненайкращі якість і дизайн.

Імпортна продукція має хорошу якість і дизайн, але продається за значно вищими цінами.

Ціна на ринку є важливим чинником конкурентоспроможності. У цьому плані продукція ЗАТ "ДАР" має перевагу за наявної ціною 6,0 – 7,2 у. о. Можна порівняти її зі середньою вартістю керамічної облицювальної плитки, використовуваної зараз будівельними організаціями України – 10,5 у. о.

6. Організація сервісу

ЗАТ "ДАР" має можливість організувати доставку продукції покупцеві залізничним транспортом (вагон, контейнер) та автомобільним транспортом (залучаючи транспортних посередників).

Витрати на транспортування одного квадратного метра плитки залізничним транспортом на відстань 1 000 м² складають 0,2 у. о., автомобільним транспортом – 1,1 у. о.

Усі транспортні витрати несе покупець продукції.

При транспортуванні продукції залізничним транспортом застосовується обов'язкове страхування від повної або часткової втрати вантажу. Витрати приблизно складають 0,4 % від вартості вантажу. При транспортуванні автотранспортом вартість страховки від повної або часткової втрати вантажу включена в тариф на перевезення. Витрати по страховці несе покупець.

Завдання для робочих груп:

1. Вивчіть ситуацію і визначте, яку стратегію розподілу, на ваш погляд, необхідно вибрати. Аргументуйте свій вибір виходячи з представлених вище фактів.

Варіанти стратегій:

Стратегія 1: швидке впровадження на ринок у новій якості з метою забезпечення своєчасного збуту запланованого обсягу виробництва готової продукції (максимальне завантаження потужностей).

Стратегія 2: поступове завойовування ринку за допомогою зближення зі споживачем і оперативного реагування на його запити щодо асортименту та якості.

Стратегія 3: розширення ринку збуту (як в економічному, так і в географічному відношенні), позиціонує на ринку свою продукцію як конкурентоспроможну за ціною і якістю.

Стратегія 4: повна орієнтація збуту на Київський регіон з метою можливості реалізації продукції за більш високими цінами.

2. Відповідно до вибраної стратегії схематично позначте найбільш привабливі варіанти розподілу готової продукції (канали збуту). Використовуючи подані нижче можливі варіанти партнерства, виберіть найбільш підходящий для вас канал розподілу. Поясніть свою позицію і дайте кінцеву оцінку запропонованим вами заходам. При цьому поясніть оптимальність свого рішення в даній ситуації.

Варіанти партнерства в системі розподілу готової продукції

1. Продажі через дрібнооптову мережу "Будівельник"

Відомості про компанію. "Будівельник" – це мережа з 4 магазинів дрібнооптової торгівлі, що знаходяться у Києві та Київській області (за два відповідно). "Будівельник" існує на ринку 5 років. За цей час встиг зарекомендувати себе серед споживачів як продавець з високим рівнем обслуговування. "Будівельник" пропонує цілий комплекс додаткових послуг у процесі продажу своїх товарів, наприклад таких як: організація доставки товарів у будь-який зручний для споживача час з 7 до 24 години, консультації щодо грамотного застосування придбаних товарів, дизайнерські послуги тощо. Проте рівень цін на товари в даній мережі трохи вище середньоринкового рівня.

Фірма "Будівельник" пропонує ЗАТ "ДАР" такі умови дилерського договору. "Будівельник" щомісяця (з розбивкою у два етапи) буде купувати 20 % місячного обсягу виробництва зі 100%-ою передплатою і 20 % брати під реалізацію за ціною 6,0 у. о. Ризики, пов'язані з не продажем продукції, взятої під реалізацію, лягають на фірму "Будівельник". У кінці місяця всі борги з оплати відвантаженої продукції "Будівельник" повинен закрити. Коливання обсягів закупівель можуть становити 7 %.

Транспортування товару буде здійснюватися силами "Будівельника". Договір пропонується укласти строком на 3 роки.

Два рази на рік ЗАТ "ДАР" пропонується проводити рекламні акції в магазинах "Будівельника" (купівля продукції повинна супроводжуватися заохочувальними подарунками, наприклад, коробкою клею для облицювальної плитки). Усі витрати з організації акцій лягають на ЗАТ "ДАР".

2. Продажі через компанію "Кераміка"

Компанія "Кераміка" пропонує ЗАТ "ДАР" укласти контракт на ексклюзивну дистриб'юторську діяльність в центральних регіонах України. Відповідно до цього контракту "Кераміка" купуватиме у ЗАТ "ДАР" 60 % його продукції за фіксованою ціною 6,0 у. о. за квадратний метр і продавати продукцію в центральних регіонах України, за винятком Києва і Київської області, щоб не створювати конкуренції самому виробнику. Постачання повинні здійснюватися 3 рази на місяць (з рівномірною розбивкою місячного обсягу виробництва).

Контрактом повинно бути передбачено, що у разі збільшення собівартості продукції ціна збільшиться на 5 % порівняно з попередньою ціною не частіше, ніж один раз на два місяці.

При цьому "Кераміка" бажає отримувати сезонні знижки (у періоди квітень – травень та серпень – вересень) у розмірі 0,1 у. о. за м² плитки для проведення рекламної кампанії.

Претензії за якістю товару "Кераміка" буде переадресовувати ЗАТ "ДАР", у всіх інших випадках з моменту відвантаження товару вся відповідальність за збереження вантажу буде лягати на компанію "Кераміка".

Контракт пропонується укласти строком на 5 років, і після закінчення цього періоду, якщо не буде заяви про розірвання, контракт автоматично продовжується ще на 5 років.

Відомості про компанію. "Кераміка" зарекомендувала себе як надійний дистриб'ютор на ринку будівельних матеріалів. Відзначають особливу обов'язковість компанії "Кераміка" щодо виконання договорів.

3. Продажі через компанію "Будсервіс"

Відомості про компанію. Компанія "Будсервіс" представлена на ринку 2 роки. "Будсервіс" – це спільне підприємство, яке займається закупівлею будівельних матеріалів для великих будівельних фірм України. Серед своїх партнерів (як постачальників, так і збутовиків) фірма зарекомендувала себе задовільно. Така незовсім висока оцінка діяльності "Будсервіс" пов'язана з частими порушеннями договірних відносин, у першу чергу щодо термінів виконання зобов'язань. Причини цього, як правило, були суб'єктивними. Однак часто партнери "Будсервіс" закривають на це очі, оскільки "Будсервіс" працює з великими обсягами, хорошими цінами і на умовах 100%-ої передоплати.

"Будсервіс" пропонує ЗАТ "ДАР" такі умови партнерства. Щомісяця "Будсервіс" викуповує у підприємства за 100%-ою передплатою 80 % місячного обсягу виробництва за ціною 5,9 у. о. Постачання повинні здійснюватися 2 рази на місяць. При цьому ЗАТ "ДАР" за свій рахунок організовує транспортно-експедиційне обслуговування вантажу і бере на себе всі ризики, пов'язані з поверненням неякісної продукції і поверненням пошкодженої продукції у процесі навантаження-розвантаження й транспортування (відповідно до умов договору між ЗАТ "ДАР" і організатором перевезень).

"Будсервіс" один раз на рік за свій рахунок зобов'язується виставляти продукцію ЗАТ "ДАР" на спеціалізованій виставці.

Контракт пропонується укласти на один рік, а у разі задовільної роботи сторін пролонгувати термін дії договору ще на 3 роки.

4. Продажі через компанію "Об'єкт"

Компанія "Об'єкт" пропонує ЗАТ "ДАР" укласти дистриб'юторську угоду на ексклюзивний продаж продукції в Києві та Київській області. Угодою має бути передбачено таке: "Об'єкт" зобов'язується викуповувати 40 % обсягу продукції ЗАТ "ДАР" за ціною 5,8 у.о. Постачання необхідно здійснювати 1 раз на місяць.

Доставка товару здійснюється силами "Об'єкта".

Один раз на рік "Об'єкт" власними силами гарантує організацію рекламних акцій.

На ЗАТ "ДАР" лягають ризики з повернення неякісної продукції та ризики, пов'язані з неправильною комплектацією асортименту.

Дистриб'юторську угоду пропонується оформити терміном на 2 роки.

Відомості про компанію. Відносини партнерів до "Об'єкта" як до торгового посередника неоднозначні. Приблизно половина партнерів задоволена роботою "Об'єкта", друга половина має претензії щодо виконання договірних зобов'язань, і в першу чергу стосовно зривів термінів угод. Також є незадовільні відгуки щодо організації рекламних акцій.

5. Продажі через дрібних посередників

На ринку існує багато дрібних фірм, які для ЗАТ "ДАР" можуть виступити як торгові посередники. Імідж таких фірм залишає бажати кращого. Проте їх територіальна роз'єднаність дозволяє підприємству швидко заявити про себе і позиціонувати свою продукцію не тільки в Києві і Київській області, а й на багатьох інших ринках місцевого і регіо-

нального значення. При цьому у ЗАТ "ДАР" є можливість розосередити поставки в часі, тим самим забезпечивши собі можливість рівномірного завантаження виробничих потужностей і скоротивши витрати на зберігання.

Такі фірми пропонують наступні умови дилерського договору. Щомісяця закуповувати 10 % обсягу ЗАТ "ДАР" за ціною 6,3 у. о. Оплата: 50 % – передоплата, та 50 % – за фактом відвантаження. Обсяги закупівель можуть коливатися в межах 3 %.

Доставку повинен організувати виробник за свій рахунок.

Усі ризики, пов'язані з поверненням неякісної продукції і пошкодженої продукції у процесі навантаження-розвантаження й транспортування, бере на себе ЗАТ "ДАР" або транспортний посередник (відповідно до умов договору між продуцентом і організатором перевезень).

Дилерські договори в таких умовах, як правило, укладаються строком на 1 рік, з подальшою пролонгацією у разі задоволеності сторін.

Відомості про компанію. Перевірити на обов'язковість (оскільки вони працюють з безліччю оптовиків) і на якість роботи з клієнтами (як правило, вони працюють з кінцевими споживачами готової продукції, причому це або окремо взятий споживач, або невеликі фірми, що займаються ремонтом квартир та офісів) дрібні торгові фірми складніше Згідно з середньостатистичними спостереженнями партнери та клієнти оцінюють роботу таких фірм за п'ятибальною шкалою на "3" і "4".

3. Дайте економічну оцінку вашому проекту за такими показниками, представленими в табл. 3.

Таблиця 3

Показники економічної оцінки проекту

Показник	Значення
Обсяг випуску, тис. м ²	750
Обсяг оптових продажів, тис. м ²	
Оптова ціна 1 м ² , у. о.	
Повна собівартість 1 м ² , у. о.	4,09
Прибуток на 1 м ² , у. о.	
Рентабельність продукції, %	
Рентабельність продажів, %	

Примітка: рентабельність продукції розраховується як відношення прибутку до собівартості, а рентабельність продажів – прибутку до ціни.

Завдання для експертної групи

1. Проаналізуйте ситуацію і виявіть найбільш важливі моменти у процесі прийняття рішень за проектними заходами щодо побудови каналів розподілу готової продукції підприємства.

2. Визначте критерій оцінки проектів. Це можуть бути найбільш високі показники рентабельності або раціональність побудови логістичних операцій збуту (щодо транспортування, зберігання тощо), або надійність логістичних посередників, що беруть участь у процесі розподілу і т. п.

Найповнішою буде оцінка проектів, що використовується у діловій грі "Структурна реорганізація системи розподілу готової продукції". Для цього необхідно скласти список критеріїв оцінки, проаранжувати їх і дати кожному критерію вагову характеристику. Далі необхідно позначити шкалу бальної оцінки обраних критеріїв (наприклад, 10-бальна) і заповнити табл. 4.

Таблиця 4

Розрахункова таблиця

Ранг параметра	Найменування параметрів	Вага параметра	Оцінка проектів									
			Проект 1		Проект 2		Проект 3		...		Проект n	
			Бал	Бал з урахуванням ваги	Бал	Бал з урахуванням ваги	Бал	Бал з урахуванням ваги	Бал	Бал з урахуванням ваги	Бал	Бал з урахуванням ваги
1												
2												
3												
...												
n												
Результат (сума)		1	-		-		-		-		-	

Бал з урахуванням ваги визначається як добуток виставленого бала на надану даним критерієм вагу.

Той проект, який набере найвищу суму, перемагає в цій грі.

Примітка до діловій грі. Гру рекомендується проводити у другій половині або після закінчення роботи з теоретичним матеріалом за темою "Промислова логістика", оскільки вимагає глибоких знань усіх розглянутих у цій темі питань.

Методичні рекомендації до проведення ділової гри "Аналіз товарного потоку на складі"

Мета гри: навчитися аналізувати матеріальні складські потоки і виявляти чинники і джерела, що сприяють підвищенню ефективності функціонування складу. Підсумком ділової гри є вироблення рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління складським господарством, зокрема, управління технологічним процесом на складі, управління персоналом, управління експлуатацією складських площ та обладнання.

Організація і порядок проведення ділової гри. Усі студенти поділяються на 3 групи по 5 – 6 осіб. Перша група виконує обов'язки керівництва складського комплексу. Члени групи проводять розрахунки на основі наявної первинної інформації про діяльність складу, здійснюють детальний аналіз проведених розрахунків, а також готують доповідну записку для відділу логістики у вигляді економічно обґрунтованих заходів з удосконалення управління складським господарством.

Друга група, що становить відділ логістики, оцінює запропоновані заходи відповідно до цілей компанії в цілому, формує висновки про доцільність реалізації даних заходів і готує детальну доповідну записку, яку представляє третій групі, керівництву компанії. Третя група виносить рішення про перемогу проекту з удосконалення управління складським господарством.

Умови ділової гри

1. Характеристика торговельно-посередницької компанії "Дельта"

Компанія "Дельта" є найбільшою торговельно-посередницькою організацією, яка торгує мережним устаткуванням на внутрішньому українському ринку. Основними споживачами є великі корпоративні клієнти. Компанія забезпечує постачання регіонів через централізовану розгалужену складську систему, що складається з 7 складів, розташованих у різних регіонах: у Дніпропетровську, Запоріжжі, Харкові, Полтаві, Донецьку,

Чернігові, Черкасах. Розподільним центром у даній системі виступає центральний київський склад, який приймає весь вантажопотік від постачальників і забезпечує базові постачання регіональним складам.

В останні роки бізнес компанії йде вдало, обсяги продажів щорічно зростають на 15 – 18 %. Київський склад ледве справляється з матеріальними потоками, що проходять через нього, а збутові підрозділи прогнозують ще більше зростання продажів і відповідно потребу у складських місцях. У сформованих умовах керівництво компанії змушене приймати кардинальні рішення щодо розвитку складського господарства. У зв'язку з цим була скликана нарада, основними питаннями якої стали:

- 1) оцінка можливості збільшення вантажообігу київського складу;
- 2) вироблення заходів щодо вдосконалення складської системи;
- 3) оптимізація завантаження складського персоналу.

2. Характеристика київського складу

Площа – 1 440 м².

Висота стель – 9 м.

Для зберігання товарів склад обладнаний стелажним обладнанням:

Висота стелажів – 5 м.

Площа під стелажимами – 800 м².

Використовуваний обсяг осередків – 60 %.

Вага 1 м³ товару, що зверігається становить 150 кг.

Київський склад функціонує в режимі 7 днів на тиждень (365 днів на рік). Для всіх співробітників складу (22 особи) встановлено 8-годинний робочий день. Усі співробітники працюють у першу зміну: 9.00 – 18.00.

3. Характеристика товарного потоку, що входить на київський склад

Прямий товарний потік від постачальників до київського складу ведеться за 2 000 найменувань.

Кількість транспортних засобів, що здійснюють прямі поставки товарів на склад, – 30 машин на день.

Середня кількість надходження товарів на добу – 15 000 шт.

Час доставки товару від виробника до складу становить від 6 до 20 діб.

4. Характеристика товарного потоку, що виходить з київського складу

Кількість транспортних засобів, що здійснюють постачання товару на регіональні склади – 26 машин на день.

Середня кількість відвантаженої продукції на добу – 13 500 шт.

Завдання для першої групи

Виробіть програму заходів щодо вдосконалення системи складування торгово-посередницької компанії "Дельта" в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища що склалися. Послідовно виконуючи такі дії:

1. Подайте вихідні дані у вигляді табл. 5.

Таблиця 5

Вихідні дані

№ рядка	Параметри	Од. вим.	Показник
1	Статистика запасних частин на складі:	шт. за рік	
2	– надходження		
3	– витрати		
4	– залишок		
5	Найменування запасних частин, збережених на складі	од.	
6	Загальна площа складу	м ²	
7	Висота стелажів	м	
8	Площа під стелажми	м ²	
9	Кількість штатних співробітників	чол.	
10	Кількість прибулих на склад машин (у середньому за день)	од.	
11	Кількість відвантажених машин (у середньому за день)	од.	
12	Регіональні склади	шт.	
13	Кількість робочих днів у році	дні	
14	Тривалість робочого дня	год.	
15	Використовуваний обсяг комірок	%	
16	Вага одного м ³ запчастин	кг	

2. Проведіть аналіз матеріальних потоків на київському складі на основі розрахованих показників у табл. 6.

**Розрахунок показників для проведення
аналізу товарних потоків**

№ рядка	Параметри	Од. вим.	Показник
1	2	3	4
	Розрахункові дані		
1	Обсяг стелажів = рядок 7 (табл. 1) x рядок 8 (табл. 5)	м ³	
2	Залишок продукції (число найменувань) на 1 м ³ (у середньому) = рядок 5 (табл. 5): рядок 1	од. на м ³	
3	Обсяг комірки (у середньому) для зберігання одного найменування продукції = 1 : рядок 2	м ³	
4	Середній обсяг, що займає продукція одного найменування, при заповненні комірок на 60 % = рядок 3 x 0,6	м ³	
5	Обсяг зберігаємих товарів = рядок 1 x 0,6	м ³	
6	Кількість товарів на 1 м ³ (у середньому) = рядок 4 (табл. 5) : рядок 5	шт.	
7	Питомий обсяг 1 шт. зберігаємого товару (у середньому) = 1 : рядок 6	м ³	
8	Питома вага 1 шт. товару (у середньому) = рядок 16 (табл. 5) : рядок 6	кг	
9	Оборотність товарів (раз на рік) = рядок 3 (табл. 5) : рядок 4 (табл. 5)	шт.	
	Аналітичні дані		
10	Прибуток = рядок 2 (табл. 5) : рядок 13 (табл. 5)	шт. за добу	
11	Видаток = рядок 3 (табл. 1) : рядок 13 (табл. 5)	шт. за добу	
12	Прибуток = рядок 7 x рядок 10	м ³ за добу	
13	Видаток = рядок 7 x рядок 11	м ³ за добу	
14	Прибуток = рядок 8 x рядок 10	кг за добу	
15	Видаток = рядок 8 x рядок 11	кг за добу	
16	Прибуток = рядок 14 : рядок 9 (табл. 1)	кг на люд. за день	
17	Видаток = рядок 15 : рядок 9 (табл. 1)	кг на люд. за день	
18	Усього = рядок 16 + рядок 17	кг на люд. за день	
19	Прибуток = рядок 10 : рядок 9 (табл. 1)	шт. на люд. за день	

1	2	3	4
20	Видаток = рядок 11 : рядок 9 (табл. 1)	шт. на люд. за день	
21	Усього = рядок 19 + рядок 20	шт. на люд. за день	
22	Витрати часу = 8 г х 60 хв : рядок 21	хв. на 1 шт.	
23	Видаток = рядок 1 : рядок 12 (табл. 1)	шт. на ма- газин за день	
24	Видаток = рядок 13 : рядок 12 (табл. 1)	м ³ на магазин за день	
25	Видаток = рядок 15 : рядок 12 (табл. 1)	кг на магазин за день	

3. Проаналізувавши матеріальні складські потоки, розробіть обґрунтовану програму заходів щодо вдосконалення управління складським господарством торгово-посередницької компанії "Дельта" в ситуації, що склалася, наприклад:

- 1) збільшення складських площ;
- 2) оптимізація процесів обробки товарів на складі;
- 3) поповнення штатних складських працівників;
- 4) оптимізація транспортування і т. п.

Завдання для другої групи: проаналізуйте ситуацію й оберіть найбільш перспективний проект вдосконалення управління складським господарством, послідовно виконуючи такі дії:

1. Визначте, які на ваш погляд завдання вдосконалення складського господарства в даній ситуації становлять найбільший інтерес для компанії і складіть їх список. Даний пункт роботи виконується всіма співробітниками відділу логістики.

2. Відповідно до ступеня опрацьованості сформульованих завдань, виділіть переваги і недоліки кожного проекту. Кожен співробітник відділу логістики оцінює проекти самостійно. Результати бажано подати у вигляді таблиці:

Завдання	Оцінка проектів					
	Проект 1		...		Проект n	
	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки

3. Після закінчення індивідуальної роботи всі співробітники відділу логістики детально опрацьовують результати оцінки та на основі їх узагальнення формують рішення про доцільність реалізації кожного проекту.

Завдання для третьої групи: винести обґрунтоване остаточне рішення про перемогу проекту вдосконалення управління складським господарством.

Примітка до ділової гри. Гру рекомендується проводити після закінчення роботи з теоретичним матеріалом за темою "Логістика складування", оскільки вимагає глибоких знань усіх розглянутих у цій темі питань.

Рекомендована література

1. 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.

2. Миротин Л. Б. Введение в коммерческую логистику : учебн.-практич. пособ. / Л. Б. Миротин, А. К. Покровский. – М. : Изд-во "Альфа-Пресс", 2008. – 336 с.

3. Неруш Ю. М. Практикум по логистике : учебн. пособ. / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – М. : ТК "Велби", Изд-во "Проспект"; 2008. – 304 с.

Ділові ігри та методичні
рекомендації до їх проведення
з навчальної дисципліни
"КОМЕРЦІЙНА ЛОГІСТИКА"
для студентів спеціалізації
"Логістика"

денної форми навчання