

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятия Республики Беларусь ведут активную деятельность по выходу на внешние рынки посредством создания ТПС, хотя в процессе их развития и возникают некоторые сложности и проблемы. Но соблюдая определённые правила и методики, подходя к процессу построения обдуманно и поэтапно, предприятия смогут преодолеть данные проблемы и сформировать эффективный сбыт своей продукции на внешние рынки при помощи ТПС, что в свою очередь позволит отечественным предприятиям надёжно закрепиться на зарубежных рынках, повысить конкурентоспособность экспортной продукции и, в конечном счёте, приведёт к росту прибыли от реализации продукции на экспорт.

#### Литература и источники:

1. Новые рубежи белорусского экспорта // Белорусский экспорт. — 2016. — № 29. — С. 6–7.
2. Стоякова, К.Л., Волкова, Д.А. Современные тенденции развития инноваций в логистике // Молодой ученый. — 2016. — № 25. — С. 89–92.
3. Тойменцева, А.А. Логистизация товародвижения в торговле // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2016. — № 5. — С. 162–171.

**Небелюк В.В.**, старший преподаватель  
УО «Брестский государственный технический университет».  
г. Брест, Республика Беларусь  
*brgtu.neviva@gmail.com*

## ОПТИМИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОЦЕССОВ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК С ПРИМЕНЕНИЕМ ПРАКТИКИ ФРАНЧАЙЗИНГА

Сущность логистического подхода к управлению заключается в интеграции отдельных участников логистического процесса в единую систему, способную быстро и экономично доставить необходимый товар в нужное место и время. Маркетинг представляет собой систему управления, позволяющую приспособлять производство к требованиям рынка. В рамках единой системы возможно объединить различных собственников, т. е. субъектов с различными экономическими интересами.

На практике нередко для поиска потенциальных возможностей снижения издержек не только в сфере обращения, но и в сфере производства, используется функционально-стоимостной анализ логистики. Намерение снизить маркетинговые издержки по организации товародвижения путем снижения числа складов и уровня запасов или изменить вид транспортировки может существенно повлиять на качество логистического обслуживания. В связи с этим для сохранения позиций на рынке предприятию может потребоваться еще больше средств, чем сэкономлено для усиления маркетинговой деятельности по другим направлениям.

В собственной публикации от 2006 года — статье «В одной связке. Как наладить взаимодействие между отделами маркетинга и логистики» В. Ронин приводит исследование, проведенное как серия интервью с сотрудниками отделов маркетинга и логистики. В результате исследования автором сформулирован вывод: «Логисты считают, что маркетологи воспринимают логистику как функцию, обеспечивающую потребности маркетинга, не считаются с их мнением и требуют выполнения обещаний данных ими клиентам без согласования с отделом логистики. Маркетологи считают, что отдел логистики ничего, как снижение затрат, больше не интересует, и удовлетворенность потребностей клиентов они не считают за самоцель» [5].

Управление цепочкой спроса — это объединение процессов управления цепочкой поставок и взаимоотношениями с покупателями, за счет которого достигается координация между созданием спроса на рынке, получением заказа от клиента и определением структуры поставщиков и субпоставщиков в зависимости от специфики покупательского спроса и сегодня потребители все чаще требуют индивидуализированных решений (кастомизированных продуктов), предъявляют повышенные требования к скорости и качеству доставки, предпродажному и послепродажному обслуживанию. Высокий уровень сервиса не достижим, если компания использует только часть располагаемого функционала — нет ориентации процесса приема заказов на реальный спрос.

Решения в области автоматизации маркетинга способствуют целям субъектов с различными экономическими интересами и реализуются в составе некоторых систем по управлению взаимоотношениями с клиентами (CRM-систем), а также в виде независимых приложений — отдельных программ управления маркетинговыми задачами (Enterprise Marketing Management — EMM) [1]. Это современные методы управления маркетинговыми активами — через взаимодействие с клиентами, управление потенциальными продажами, интеграцию данных о клиентах и их аналитики.

Другая часть проблем заключается в том, что процесс планирования продаж и операций не отстроен — полученный план продаж не является обязательным для департамента сбыта в части взаимодействия с клиентами по управлению портфелем контрактов и заказов, что возможно обеспечить мерами интегрированного планирования [2].

Под элементами интегрированного планирования понимают: 1) звенья цепи поставок — снабжение, производство/переработка, сбыт и соответствующие им организационные единицы (заводы, склады, транспорт и т. д.); 2) уровни — стратегическое, тактическое и оперативное планирование; 3) горизонты планирования (тесно связаны с уровнями планирования) — на несколько лет, на год по кварталам/месяцам, на месяц по неделям/дня и так далее. Цель интегрированного планирования — повышение качества и исполнимости планов различных подразделений и звеньев цепи поставок, а также обеспечение заданного уровня маржинальности принимаемых решений.

Чаще всего в интегрированное планирование включают следующие процессы: 1) прогнозирование потребности/спроса; 2) общее стратегическое планирование цепи поставок (расположение звеньев и их характеристики); 3) планирование

продажи и операций; 4) объемно-календарное планирование; 5) детальное планирование операций (непрерывные графики загрузки ресурсов); 6) а также управление заказами (available-to-promise и sellable-to-promise), планирование продаж и операций (sales and operations planning, S&OP). Необходимые условия для создания процессов совместного планирования и использования методики интегрированного планирования в логистическом взаимодействии между организациями вытекают в результате ответа на вопросы:

1. Каковы основные элементы процесса прогнозирования спроса?
2. Какова разница между стратегическим, тактическим и оперативным планированием операций в цепи поставок?
3. Какие бизнес-процессы интегрируются в соответствии с концепцией управления цепями поставок?
4. Каковы особенности и инструменты синхронизации прогноза спроса, план продаж, плана дистрибуции с контуром производственного планирования?

Концепция sales and operations planning основывается на следующем важном принципе: критерии качества плана должны определяться не только и не столько краткосрочными выгодами (продать здесь и сейчас), сколько среднесрочной оценкой прибыли, которую компания сможет получить в планируемом периоде на основании удовлетворения наиболее выгодного спроса целевой группы потребителей, являющейся в данном плановом периоде VIP-группой.

Традиционный подход к планированию подразумевает согласование планов по цепочке: финансовые ожидания акционеров — желаемый план продаж — возможности реализации плана продаж на имеющихся производственных и логистических ресурсах. Такой вариант планирования неизбежно приводит к множественным частным корректировкам плана как в подразделении продаж, так в производстве и логистике [4].

В основе методики Sales and Operations Planning лежит процесс системного планирования объемов производства, закупок, хранения, перемещений и поставок конечным целевым потребителям продукции компании на перспективу от 1–3 месяцев до 1–2 лет с целью наилучшего удовлетворения ожидаемого спроса (VIP-группы) и получения максимальной маржинальной прибыли. В части понятия «наилучшее удовлетворение спроса»: это означает, что экономически наиболее выгодное, т. е. с максимальной маржинальностью; в определенных условиях компания может отказаться вовсе и значительно сократить поставки отдельных видов продукции, отдельным видам клиентов в пользу VIP-клиентов текущего периода. Именно на основании этих, заранее согласованных установок и осуществляется разработка одного или нескольких вариантов единого плана, согласованного как в части производственно-логистической деятельности, так и в отношении целевого плана продаж. Размер спроса задается в натуральном выражении по каждой группе продуктов в каждый из рассматриваемых периодов, при этом: 1) глубокая детализация продуктов не требуется; 2) детализация определяется уровнем учитываемых производственных и логистических ограничений [6]. Это не функциональная оптимизация, а концептуальное стратегическое управление, принятие и реализация решений, благоприятных для всего бизнеса в целом. В этом и заключается уникальность данного подхода.

**Таблица 1.** Отличия традиционного планирования от подхода Sales and Operations Planning

| Критерий  | Традиционный вариант планирования   | Концепция «Планирование продаж и операций»   |
|---|---|--|
| Отправная точка для планирования                | Финансовые ожидания акционеров, не всегда в полной мере согласованные с рыночной и производственно-логистической реальностью  | Прогнозный спрос (статистический прогноз, экспертно скорректированный и согласованный по компании) и ключевые производственно-логистические ограничения.   |
| Процедура составления и согласования плана      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование плана продаж</li> <li>2. Попытка планирования производства для обеспечения принятого плана продаж и формирование предложений по «резанию» спроса в случае обнаруженных серьезных расхождений.</li> <li>3. Переговоры и согласования с целью совмещения ожиданий в части продаж с возможностями производства.</li> <li>4. Более детальное планирование производственных и других ресурсов под исполнение заключаемых контрактов и принимаемых заказов, сопоставление с изначальным планом.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание и согласование прогноза спроса, сбор всех значимых операционных ограничений (объем производственных и логистических мощностей, пропускная способность узких мест и т. д.).</li> <li>2. Совмещение полученного прогноза спроса с операционными ограничениями, выявление расхождений и формирование базового сценария по заранее согласованным правилам планирования.</li> <li>3. Обсуждение базового сценария, формирование предложений по его улучшению, расчет альтернативных сценариев в соответствии с выбранными стратегиями оптимизации.</li> <li>4. Рассмотрение полученных альтернатив и принятие окончательного решения — выбор оптимального варианта плана продаж и операций.</li> </ol> |
| Центр ответственности и критерии создания плана | Ответственность за единый план размыта между подразделениями, каждый руководитель стремится максимизировать собственные показатели за счет «продавливания» своего варианта цифр в плане. Решение принимается в пользу более сильной переговорной позиции.   | Ответственность за разработку единого плана лежит на менеджере по планированию продаж и операций, который руководствуется заранее согласованными критериями и правилами, такими как приоритеты рынков и клиентов, доступные дополнительные источники закупок и мощностей, бизнес- и технологические правила и ограничения и т. п.  |

Важным отличием концепции «Планирование продаж и операций» от традиционного планирования является изначальная ориентация не на желаемый план продаж, а на согласованный прогноз спроса — независимую потребность в готовой продукции, обусловленную конъюнктурой рынка. И только после сопоставления прогнозного спроса с производственными, логистическими и, при необходимости, финансовыми ограничениями, компания имеет возможность объективно спланировать будущие продажи, согласовав их со всеми имеющимися ограничениями.

Расширенная концепция DCM (Demand Chain Management — управление цепью спроса), которая объединяет в себе концепции SCM (Supply Chain Management — управление цепью поставок) и CRM (Customer Relationship Management —

управление взаимоотношениями с покупателями). Управление цепью спроса — это набор практик, нацеленных на управление и координацию всей цепочки спроса, начиная от конечных покупателей и следуя через всю цепочку [3]. Подход объединяет искусственно разделенные в рыночной экономике маркетинг и логистику. Новая концепция позволяет координировать их деятельность посредством назначения единого руководителя.

Концепция DCM сфокусирована на способах, с помощью которых взаимодействие логистики (включая дистрибуцию) и маркетинга (включая послепродажный клиентский сервис) позволит компании формировать конкурентные преимущества. Результатом объединения сферы создания спроса (маркетинга) и сферы удовлетворения спроса (логистики) является создание управляемой рынком стратегии формирования цепи спроса, посредством которой ценность будет доставляться покупателю (потребителю) наиболее эффективным способом. В инструментальном аспекте DCM представляет собой объединение функций маркетинга и логистики при доминировании клиентоориентированного менеджмента.

Отличительные черты маркетингового подхода к управлению цепями поставок следующие:

- 1) ориентация на предоставляемую потребителю ценность, что влечет за собой изменение структуры затрат, а результатом становится продукт с уникальными характеристиками, максимально ценными для потребителя;
- 2) долгосрочные доверительные отношения как внутри цепи, так и с потребителями — маркетинга взаимоотношений позволяет компании отказаться от конкурентных (на основе аналогов) и затратных методов ценообразования и использовать прорывной;
- 3) отказ от стратегии снижения издержек: дополнительные затраты, связанные с увеличением ценности, компенсируются за счет более высокой прибыли, получаемой от реализации ценного предложения.

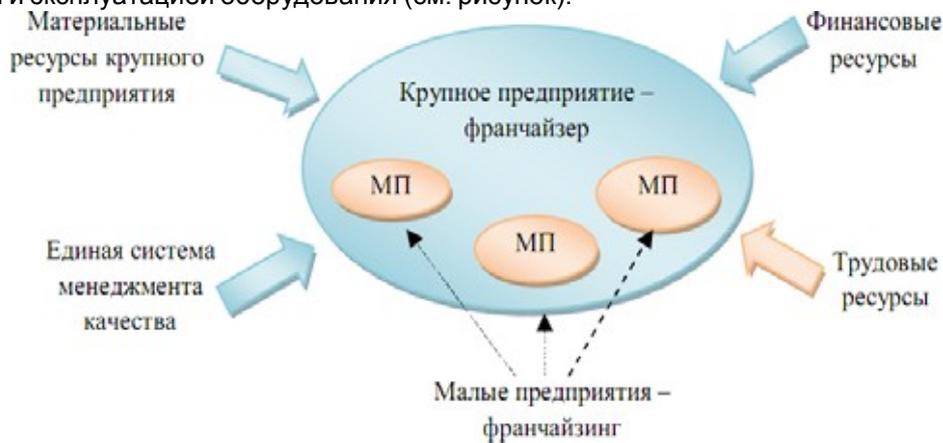
**Таблица 2.** Роль маркетинга в рамках концепции DCM

| Элемент DCM   | Роль маркетинга  |
|---|--|
| Процесс — управление интеграцией процессов спроса и поставки. Обеспечение интеграции рыночной информации.   | Согласование эффекта маркетинговой деятельности с процессом интегрирования.                            |
| Конфигурация — управление формами взаимодействия участников цепи спроса с сегментами покупателей. Использование внешней клиентоориентированной сегментации для создания внутренней сегментации. | Получение новых знаний об изменении покупательских потребностей для адаптации структуры цепи поставок. |
| Взаимодействия — управление рабочими отношениями между CRM и SCM. Содействие сотрудничеству CRM и SCM, направленное на установление ими общих целей.  | Обмен информацией между CRM и SCM.   |

Основная идея интеграции маркетинга (CRM) и управления цепью поставок (SCM) заключается в поиске и формировании устойчивых конкурентных преимуществ компании. Основными отличительными особенностями гибкой организации должны быть следующие: переориентация с функций на процессы, переориентация с показателя прибыльности на показатель исполнения, переориентация с товаров на покупателей, переориентация с запасов продукции на информацию о спросе (заказах), переориентация со сделок на взаимоотношения.

Одной из идеологических основ DCM является маркетинг взаимоотношений — чем дольше покупатель остается клиентом фирмы, тем больше выгоды он приносит, и чем дольше фирма сотрудничает с поставщиком, тем больше вероятность того, что он будет рассматриваться как наиболее предпочтительный источник пополнения ресурсов фирмы. Именно этим целям могут активно способствовать отношения в рамках франчайзинга.

Франчайзинг как форма интеграции представляет собой процесс взаимодействия в системе межорганизационных отношений в рамках возмездной передачи интеллектуальных прав. Сущность франчайзинга и лизинга в современных условиях приобретает первостепенное значение в вопросах самоинвестирования, особенно в отраслях, связанных с производством и эксплуатацией оборудования (см. рисунок).



**Рисунок 1.** Модель интеграционного взаимодействия предприятий посредством франчайзинга

Франчайзинг можно определить как систему отношений, в которой одна сторона (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) право использовать имя, технологии, секреты производства, системную поддержку в бизнесе. Сильные стороны франчайзинга:

- 1) снижение затрат на внедрения новых технологий и видов продукции;

- 2) снижение управленческих и маркетинговых расходов;
- 3) снижение затрат на реализацию стратегий диверсификации и расширения контролируемых рыночных сегментов;
- 4) экономия на содержании вертикально-интегрированной сети управления, т. е. снижение кадровых издержек;
- 5) венчурное финансирование, получение дополнительных доходов от реализации договоров лизинга, аренды, кредитования и т. д.;
- 6) возможность приобретения малым предприятием основных фондов крупного;
- 7) гарантированность постоянного снабжения малому предприятию;
- 9) повышение конкурентоспособности малого и крупного предпринимательства в промышленности.

Таким образом, франчайзинг в современных условиях оказывается привлекательной формой сотрудничества, особенно для быстроразвивающихся малых компаний, а сила франчайзинга заключается в том, что участники заинтересованы в долгосрочном успехе друг друга [7].

Среди основных преимуществ франчайзинга для франчайзера можно выделить: минимальные финансовые риски при открытии новых точек; высокая скорость развития сети; максимум возможностей развивать свой бренд; проникновение на новые рынки; более низкие издержки расширения на локальные, национальные и зарубежные рынки; увеличенные продажи; высокая личная заинтересованность франчайзи в успехе франчайзера. Именно поэтому доходы от сервисных услуг могут преобладать над доходами от продаж.

Маркетингово-логистическое планирование как стратегия управления спросом-предложением требует формирование клиентских баз, позволяющие объединить всех участников товародвижения. Предложение франчайзинговых услуг через Интернет значительно ускоряет становление партнерских отношений. Привлечение самостоятельных франчайзи позволяет франчайзеру рассчитывать на большую эффективность в работе открытых точек сети, так как франчайзи сам заинтересован в успехе своего предприятия (гораздо больше, чем наемный работник). Ключевые преимущества франчайзинга при этом: сильное снижение риска неудачи; доказанная система бизнеса; работа под известным брендом; постоянная поддержка и структурированное обучение; франчайзер имеет личную заинтересованность в успехе франчайзи.

Применяя маркетинговые принципы в процессе интегрированного планирования цепей поставок, возможно объединиться и совместно решить следующие задачи: 1) определить размер дополнительной прибыли, получаемой за счет взаимного сервиса, а также договориться о порядке ее справедливого распределения между участниками — решить экономическую задачу; 2) выбрать технические средства для обеспечения процесса доведения готового продукта до потребителя — комплекс технических задач; 3) договориться о едином, взаимоувязанном технологическом процессе обработки материального потока, начиная от цеха кончая торговым залом — комплекс технологических задач; 4) решить математическими методами различные оптимизационные задачи, например, задачу оптимизации запасов на всех участках движения товара и др.

Зарубежный опыт, а так же новая практика Российской Федерации и Республики Беларусь свидетельствует — субъект, сделавший выбор в пользу франчайзинга, получает возможность расширить свои возможности в короткие сроки — использовать стратегии интенсификации сбыта, прочного внедрения на рынок. Заключая договора франчайзинга, производитель и потребитель в зависимости от положения дел компаний и ситуации на рынке принимают решение: какие из условий договора станут основой долгосрочного сотрудничества [7].

Передовые предприятия учитывают логистическую проблематику не только в оперативном планировании, но и в рыночном прогнозировании. В целом новый подход может быть представлен как комплекс математических задач, в результате решения которых может быть создана интегрированная система, обеспечивающая экономический выигрыш за счет качественного изменения управления потоками, ориентированными на «наилучшее удовлетворение спроса» VIP-групп, определенных в клиентских базах всех участников логистической цепочки в плановом периоде с обеспечением условий долгосрочного сотрудничества на принципах франчайзинга.

#### Литература и источники:

1. Балахонова, И.В., Волчков Е.А., Капитуров В.Л., Логистика: интеграция процессов с помощью ERP-Системы. — Н. Новгород, ООО СМЦ Приоритет, 2006. — 464 с.
2. Гаджинский, А.М. Взаимодействие логистики и маркетинга // Элитариум. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2007/12/18/vzaimosvjaz\\_logistiki\\_marketinga.html](http://www.elitarium.ru/2007/12/18/vzaimosvjaz_logistiki_marketinga.html). Дата доступа: 14.04.2017 г.)
3. Демченко А.И. Управление взаимоотношениями с клиентами в логистических цепях // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 3. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2014/03/6045> Дата доступа: 20.01.2017.
4. Ронин, В. В одной связке // Новый маркетинг. 2009. № 9.
5. Сергеев В.И., Сергеев, И.В. Логистические системы мониторинга цепей поставок. Учебное пособие. Серия «Высшее образование». — М.: ИНФРА-М, 2003. — 172с.
6. Шатт, Д. Управление товарным потоком. Руководство по оптимизации логистических цепочек. — Минск: Гревцов паблишер, 2008. — 352 с.
7. Официальный сайт Белорусской Ассоциации БЕЛФРАНЧАЙЗИНГ. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.belfranchising.by/about-belfranchising/concept>. — Дата доступа: 20.05.2017.