

راهکاری برای اصلاح صنعت توزیع و پخش دارو در ایران (بخش نخست)

جلیل یعقوب‌زاده
علی عیوض‌زاده

۱ معرفی و خدمات قابل ارائه شرکت‌های لجستیکی طرف سوم یا ۳PL

مطالعه و بررسی تجربه صنایع پیشرو در دنیا نشان می‌دهد که کارآمدی حوزه لجستیک و زنجیره تأمین یکی از مهم‌ترین راهبردهای بهبود فضای کسب‌وکار، کاهش هزینه مبادله و قیمت تمام شده و افزایش بهره‌وری در زمان حاضر است. لجستیک بخشی بسیار مهم و حیاتی در صنعت توزیع و پخش دارو است و لزوم توجه بیش از پیش به این مقوله را بر مدیران این صنعت آشکار کرده، چرا که هزینه‌های لجستیکی بعضاً تا ۳۰ درصد از هزینه‌های تحویل (قیمت تمام‌شده) محصول را شکل می‌دهد. از این رو جهت ارتقای سطح کیفیت و توسعه لجستیک در این صنعت، می‌توان به پدید آمدن شرکت‌های لجستیکی طرف سوم یا همان ۳PL (Third Party Logistic) ها اشاره کرد که منجر به گسترش استقبال شرکت‌های تولیدی و تأمین‌کنندگان به برون‌سپاری فعالیت‌های لجستیکی خود شده است.

امروزه کاهش هزینه‌ها به صورت قطره‌ای و حداقلی درآمده و استفاده از منابع و مصرف آنها، به مرز بهینگی رسیده است. کاهش هزینه در مواد اولیه، ممکن است موجب کاهش کیفیت محصول شود. پایین آوردن دستمزدها نارضایتی کارکنان و موانع قانونی را به همراه دارد. هزینه ماشین‌آلات به‌سختی قابل کاهش است و تنها با تولید و فروش بیشتر جبران خواهد شد. آنگاه می‌توان، استفاده از دارایی‌های ثابت را بهینه کرد تا کارایی بیشتر از آنها گرفت و یا با تبدیل آنها به هزینه‌های متغیر، هزینه‌های کل سازمان را کاهش داد.

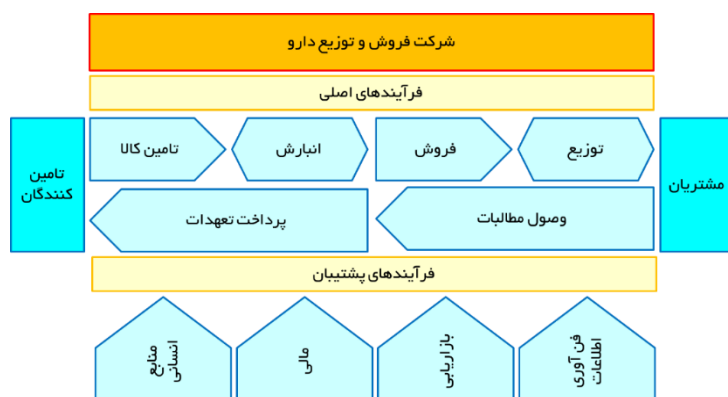
یکی از ایده‌آل‌ترین موضوعات برای کاهش هزینه‌های بنگاه‌ها، اصلاح فرآیندهای لجستیکی و بهبود جریان مواد و اطلاعات است. به‌کارگیری روش‌های مختلف حمل‌ونقل، اصلاح فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت سفارشات، پایش مداوم سطوح موجودی و مدیریت صحیح انبار، کاهش زمان‌های انتظار، بازنگری در اندازه دسته‌ها، ایجاد نگرش فرآیندی و برون‌سپاری برخی فعالیت‌های لجستیکی، از جمله روش‌هایی هستند که می‌توانند در کاهش هزینه‌های لجستیکی اثرگذار باشند.

از سوی دیگر، فشار رقابتی سازمان‌ها را بر آن می‌دارد تا به حوزه‌های استفاده از توانایی‌های محوری و تخصصی خود بازگردند و انجام وظایفی را که دیگران بهتر از خودشان انجام می‌دهند، به آن‌ها واگذار کنند. این سازمان‌ها تمامی امور لجستیکی و یا بخشی از فرآیندهای آن را به شرکت‌هایی که در این زمینه تخصص کافی دارند، محول می‌کنند. برون‌سپاری عملیات لجستیکی، راهکاری معمول برای غلبه بر چالش‌های یاد شده است.

تغییر فرآیندهای عملیاتی و اجرایی در شرکت‌های ۳PL

فشار بازار برای کاهش قیمت‌ها، فشار برای ارتقای خدمت‌دهی به مشتریان، جهانی‌سازی و توسعه فناوری‌های جدید اطلاعاتی به عنوان چهار عامل اصلی توسعه خدمات ۳PL ها طی سال‌های اخیر مطرح بوده‌اند. به‌ویژه با توسعه برون‌سپاری فعالیت‌های غیرکلیدی در شرکت‌های بزرگ تولیدی و خدماتی، بر اهمیت توسعه صنعت شرکت‌های لجستیکی طرف سوم افزوده شده است. هم‌اکنون تولیدکنندگان و تامین‌کنندگان بر این امر واقفند که جهت کسب مزیت رقابتی در شرایط کنونی اقتصادی و ماندن در میدان مسابقه بهتر است بر فعالیت‌های اساسی خود تمرکز کنند و مدیریت فعالیت‌های لجستیکی و پشتیبانی خود را به شرکت‌های ۳PL واگذار کنند. درحالی‌که پیش‌تر، شرکت‌ها صرفاً به برون‌سپاری فعالیت‌های حمل‌ونقل می‌پرداختند، اما اینک برون‌سپاری تمام یا بخشی عمده از فعالیت‌های لجستیکی را مورد توجه قرار داده است.

در حال حاضر و در ایران شرکت‌های توزیع و پخش مسئولیت فروش و توزیع کالای تامین‌کنندگان خود را بر عهده دارند و مأموریت این شرکت‌ها در فروش و توزیع سراسری کالاهای تامین‌کنندگان خویش تعریف شده است. بررسی و تحلیل نوع فعالیت‌ها در شرکت‌های فروش و توزیع در صنعت پخش، فرآیند عملیاتی یکسانی را در این صنعت تشریح می‌کند. این فرآیند با ایجاد ارتباط با تامین‌کنندگان کالاها آغاز می‌شود و پس از توافق با آنها و دریافت کالا از آنان بخش انبارش کالا در انبارهای مراکز شرکت‌های فروش و توزیع صورت می‌پذیرد که متعاقب آن بخش انبارش و مدیریت موجودی بر عهده شرکت‌های توزیع و پخش گذاشته می‌شود. در این راستا و در همین حین، عملیات فروش آغاز شده و با مراجعه به مشتریان هدف نسبت به فروش کالاهای تامین‌کنندگان اقدام می‌شود. پس از اخذ درخواست از مشتری، فرآیند توزیع کالا و ارسال درخواست‌های اخذ شده به مشتریان صورت می‌پذیرد که بخش لجستیکی شرکت‌ها را فعال می‌کند، و با اخذ مطالبات مالی و وصول از مشتریان و پرداخت تعهدات به تامین‌کنندگان این چرخه ادامه پیدا می‌یابد. نمای کلی از فرآیند ذکر شده در تصویر شماره یک قابل مشاهده است.



۱: فرآیند کلی

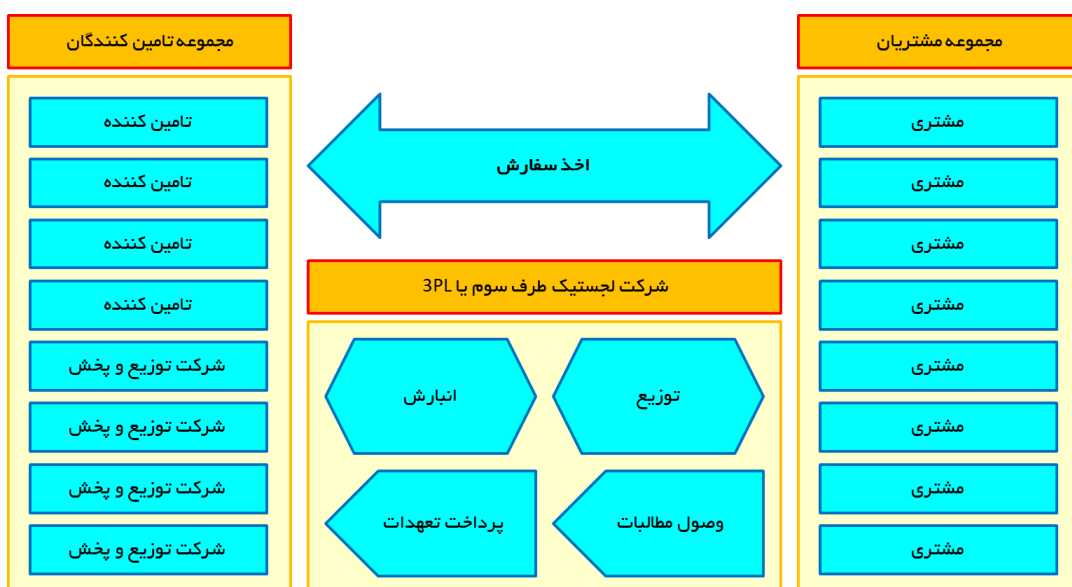
شکل شماره

عملیات در شرکت‌های فروش و توزیع در صنعت پخش

حال در صورت ایجاد یک شرکت لجستیک طرف سوم و یا ۳PL طبیعتاً فرآیندهای عملیاتی دگرگون خواهد شد. با توجه به ماهیت و ظرفیت‌های اشاره شده در شرکت‌های لجستیک طرف سوم، تاسیس و راه اندازی این شرکت‌ها در برهه کنونی از اقتصاد کشور ایران می‌تواند راهکاری طلایی باشد. بر این اساس و در صورت تاسیس این شرکت‌ها تغییر فرآیند عملیاتی را شاهد خواهیم بود.

•

شکل شماره ۲: فرآیند عملیات پیشنهادی با تاسیس شرکت‌های لجستیک طرف سوم



مطابق با مدل
پیشنهادی
فوق، با ایجاد
شرکت‌های

لجستیک طرف سوم یا ۳PL کلیه عملیات انبارش و نگهداری کالا به شرکت لجستیک

طرف سوم واگذار می‌شود. بدین ترتیب کلیه تامین‌کنندگان، تولیدکنندگان و حتی شرکت‌های توزیع و پخش می‌توانند با یک شرکت لجستیک طرف سوم وارد قرار داد شده و عملیات انبارش، مدیریت موجودی، توزیع و وصول مطالبات را برون‌سپاری کنند. به عبارت دیگر در این مدل عملیات‌های بازاریابی، فروش و اخذ سفارش بر عهده تامین‌کنندگان و یا شرکت‌های توزیع و پخش قرار می‌گیرد و سایر عملیات به شرکت لجستیک طرف سوم واگذار می‌شود.

شرکت‌های توزیع و پخش نیز با تغییر ماهیت و مأموریت کاری‌شان به شرکت‌های فروش و بازاریابی تغییر می‌یابند و کلیه عملیات‌های انبارش و توزیع کالا از این شرکت‌ها حذف می‌شوند.

مکانیزم عملیات شرکت‌های لجستیک طرف سوم نیز بدین صورت است که سفارش اخذشده از مشتریان توسط هر یک از تامین‌کنندگان (مجموعه تامین‌کنندگان طرف قرارداد) به اطلاع شرکت لجستیک طرف سوم یا ۳PL رسانیده می‌شود و این شرکت‌ها به‌طور تخصصی و با بهره‌گیری از ناوگان تخصصی حمل و نقل خویش در اسرع وقت نسبت به توزیع و تحویل سفارش اخذشده به مشتری اقدام می‌کنند. همچنین در این فرآیند وصول مطالبات و جمع‌آوری ارزش کالای توزیع شده به مشتری توسط شرکت‌های ۳PL انجام می‌پذیرد و به شرکت‌های تامین‌کننده انتقال می‌یابد.

باتوجه به انتقاداتی که بر نحوه کارکرد و عملکرد شرکت‌های توزیع و پخش در ایران وارد شده است و با مدنظر قرار دادن سوابق موفق سایر کشورها به نظر می‌رسد به منظور اصلاح نظام توزیع کشور (که یکی از محورهای هفتگانه طرح تحول اقتصادی کشور محسوب می‌شود)، باید ایجاد و توسعه شرکت‌های تخصصی لجستیک طرف سوم ۳PL را دنبال کرده و شرکت‌های پخش را برای تبدیل شدن به یک شرکت ۳PL مجاب کرد. چراکه شرکت‌های لجستیکی طرف سوم دارای پشتوانه علمی و عملی موفق در اکثر کشورهای دنیا (به‌ویژه کشورهای توسعه یافته) بوده و حدود و ثغور، وظایف، مسئولیت‌ها، دامنه کارکرد و نقش مؤثر آن در نظام توزیع کشورها کاملاً مشخص است. البته شرکت‌های پخش به دلیل نزدیکی و مشابهت نوع فعالیت‌هایشان، قطعاً جزو اولویت‌های نخست برای تبدیل شدن به ۳PL ها (در کنار شرکت‌های حمل‌ونقل) خواهند بود.

بر این اساس باتوجه به اثرگذاری حتمی و مؤثر در شکل‌گیری شرکت‌های لجستیک طرف سوم در اصلاح نظام توزیع کشور، همت و اهتمام شایسته دست‌اندرکاران و مسئولان اجرایی (به‌ویژه در وزارت صنعت، معدن و تجارت) در جهت عملیاتی کردن شکل‌گیری شرکت‌های لجستیکی طرف سوم در راستای اصلاح نظام توزیع کشور امری موثر و حیاتی است.

ولیکن باید اذعان داشت که شوربختانه به‌رغم نیاز فراوانی که در درون کشور احساس می‌شود و با وجود موقعیت لجستیکی فوق‌العاده ایران، توسعه و راه‌اندازی چنین شرکت‌هایی، به معنای واقعی، در سطح کشور هنوز مورد توجه جدی قرار نگرفته است. از

دلایل اصلی عدم شکل‌گیری و توسعه این شرکت‌های تخصصی در کشور به‌رغم نیاز مبرم بدان‌ها را می‌توان رسمیت نیافتن شرکت‌های لجستیکی طرف سوم در کشور و نبود متولی مشخص و مرجع قانونی تعریف شده برای راهبری و کنترل آن شرکت‌ها که نسبت به صدور مجوزها، اعمال ملاحظات قانونی مورد نیاز و نیز نظارت بر حسن فعالیت‌های آنها مسئول باشد، برشمرد.