

یک راهکار برای اصلاح صنعت توزیع و پخش دارو در ایران (بخش پایانی)

جلیل یعقوب‌زاده
علی عیوض‌زاده

۳. بررسی مزایای تاسیس شرکت‌های ۳PL و تغییر ماهیت شرکت‌های توزیع و پخش
دلایلی عدیده وجود دارد که شرکت‌های تولیدی یا خدماتی به شرکت‌های طرف سوم رو می‌آورند که در ادامه به بررسی برخی از این دلایل که نقشی پررنگ‌تر را دارند می‌پردازیم.

- نخستین دلیل اساسی مراجعه به شرکت‌های لجستیکی طرف سوم، کاهش قیمت تمام‌شده محصولات است. این شرکت‌ها به واسطه تخصصی بودن و همچنین به دلیل حجم بالای فعالیت‌هایی که دارند (به واسطه ارائه خدمات به بسیاری از تولیدکنندگان)، قادرند هزینه فعالیت‌های لجستیکی را کاهش داده و در قبال ارائه این خدمات به واحدهای تولیدی و خدماتی، هزینه‌هایی کمتر دریافت کنند. این امر به‌طور مستقیم در قیمت تمام‌شده محصولات واحدهای تولیدی و خدماتی اثر داشته و آن را کاهش خواهد داد.

نتایج	سال ۲۰۲۱	سال ۲۰۲۲	سال ۲۰۲۳
درصد کاهش هزینه های لجستیکی	۱۵٪	۱۱٪	۹٪
کاهش هزینه های موجودی	۸٪	۶٪	۵٪
درصد کاهش دارایی های ثابت	۲۶٪	۲۳٪	۱۵٪
نرخ پاسخگویی به سفارشات	تغییر یافته از	۵۸٪	۶۶٪
	تغییر یافته به	۶۵٪	۶۶٪
دقت پاسخگویی به سفارشات	تغییر یافته از	۶۷٪	۶۸٪
	تغییر یافته به	۷۲٪	۶۹٪

جدول شماره ۱: منافع قابل اندازه‌گیری حاصل از بهره‌برداری خدمات شرکت‌های ۳PL

- نکته مطرح شده فوق را با بررسی صورت سود و زیان معمول شرکت های توزیع و پخش دارویی تکمیل می‌کنیم.

نسبت به فروش	یک سال مالی	عنوان
--------------	-------------	-------

درآمدهای عملیاتی (فروش خالص)	۱۰۰	۱۰۰٪
بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی (بهای تمام شده کالای فروش رفته)	(۹۰)	-۹۰.۰۰٪
سود (زیان) ناخالص	۱۰	۱۰.۰۰٪
هزینه های فروش، اداری و عمومی (اختصاصا هزینه حقوق و دستمزد)	(۴,۵)	-۴.۵۰٪
سایر هزینه ها	(۱,۵)	-۱.۵۰٪
سود (زیان) عملیاتی	۴.۰	۴.۰۰٪
هزینه های مالی	(۱,۹۲)	-۱.۹۲٪
سایر درآمدها و هزینه های غیر عملیاتی	۰	۰.۰۰٪
سود (زیان) قبل از مالیات	۲.۰۸	۲.۰۸٪
هزینه مالیات بر درآمد	(۰,۵۲)	-۰.۵۲٪
سود (زیان) خالص	۱.۵۶	۱.۵۶٪

جدول شماره ۲: صورت سود و زیان معمول (استاندارد) در شرکت های توزیع و پخش دارویی ایران

همان گونه که در جدول شماره ۲ ارائه شده است حاشیه سود ناخالص در شرکت های توزیع و پخش دارویی در حدود ۱۰٪ است. در این خصوص لازم به ذکر است که مشکلات موجود در نقدینگی و وصول مطالبات در صنعت دارو و زنجیره تامین آن، باعث شده که در حال حاضر حاشیه سود ناخالص ۱۰٪ نسبتی مناسب و ایده آل به نظر آمده و در صورت حاصل نمودن نسبت هایی بالاتر از این، به عنوان عملکردی مناسب شناخته شود. امروزه تخصیص ۴ الی ۵ درصد از فروش به عنوان هزینه های حقوق و دستمزد، نسبتی مناسب و ایده آل محسوب می شود و شرکت هایی که در صورت های مالی خود بالاتر از این نسبت را مشاهده می کنند، یا سطح رفاهیاتی بالاتر را برای پرسنل خویش تدارک دیده اند و یا فروشی پایین به نسبت تعداد پرسنل خویش ایجاد کرده اند.

البته که این موضوع نیز جای بسیاری برای تحلیل دارد. در مجموع هزینه های حقوق و دستمزد و سایر هزینه ها از قبیل حمل و نقل، بیمه، اجاره و... در قالب هزینه های فروش، اداری و عمومی، شرکت های توزیع و پخش که بتوانند این سرفصل خود را در بازه ۵ الی ۶ درصدی مدیریت کنند، می توانند، مدیریتی بهتر در خصوص هزینه های خود انجام دهند. با احتساب ۶ درصد به عنوان هزینه های عملیاتی یک سازمان توزیع و پخش دارو، به ۴ درصد باقی مانده به عنوان سود عملیاتی می رسیم. هزینه های مالی در شرایط فعلی، اصطلاحا پاشنه آشیل یک شرکت در سودآور بودن و یا هزینه زا بودن است. در شرایط استاندارد صنعت پخش، سازمانی که سطح هزینه های مالی خود را به اندازه میانگین ماهانه از فروش خود نگه دارد و با احتساب نرخ بهره بانکی ۲۳٪، نزدیک به ۲٪ از فروش خود را می باید صرف پرداخت هزینه های مالی کرده که این موضوع در صورت سود و زیان نمونه ارائه شده، سود قبل از

مالیات سازمان را به ۲/۰۸٪ کاهش می دهد و در نهایت در صورت امکان مدیریت با شرایط ذکر شده، می توان از یک شرکت توزیع و پخش دارویی انتظار سود خالص ۱/۵۶٪ از فروش را متصور شد.

مجددا متذکر می شود که نسبت های ارائه شده، حاصل تحلیل و بررسی شرکت های مختلف توزیع و پخش دارویی بوده و لزوما نمی تواند یک صورت سود و زیان استاندارد مطلق باشد. بر این اساس مشاهده می شود که حاشیه سود شرکت های توزیع و پخش به ویژه دارویی در ایران، بسیار کم و پرریسک است و با توجه به شرایط اقتصادی و بحران پیش آمده از جنگ در خرداد و تیر ماه ۱۴۰۴، مدیریت شرکت های توزیع و پخش دارویی بسیار دشوار شده است. لذا در صورت تاسیس و راه اندازی شرکت های لجستیک طرف سوم و واگذاری فعالیت هایی از قبیل انبارداری، حمل و نقل و لجستیک و حتی بازاریابی و فروش به تامین کنندگان می توان با کاهش هزینه ها، حاشیه سود را تا ۷٪ ارتقا بخشید. البته این موضوع به معنای کاهش پرسنل نیست. به طور معمول شرکت های توزیع و پخش دارویی در سطح کشور ۱۵۰ الی ۲۰۰ نفر را به عنوان فروشنده و سرپرست فروش در اختیار دارند که این تیم می تواند به شرکت های تامین کننده انتقال یابند.

- افزایش بهره وری و بازده دارایی های (ROA) نیز در این موضوع بسیار مهم است. به طوری که با حذف دارایی های غیر مولد لجستیکی، نرخ بازده دارایی های شرکت های توزیع و پخش بهبود می یابد. کما اینکه این موضوع در شرکت های بورسی و یا صادراتی بسیار با اهمیت است.

- یکی از مشکلات فعلی شرکت های توزیع و پخش دارویی در حال حاضر، اخذ تسهیلات از بانک ها است که ناشی از کاهش نرخ کفایت دارد. در حقیقت با کاهش دارایی های ثابت اعم از انبار، لجستیک و ناوگان حمل و نقل، نرخ کفایت سرمایه افزایش می یابد که این موضوع می تواند یاری گر شرکت ها در اخذ تسهیلات بانکی شود. در این راستا، کاهش نیاز به سرمایه گذاری و اصلاح زیر ساخت ها، شرکت های توزیع و پخش را به سمت استفاده بهینه از منابع در بهبود و توسعه سرمایه در گردش و جریان نقدینگی سوق داده و نهایتا، منابع را به سمت حوزه های درآمدزا هدایت می کند.

- یک مزیت دیگر که در به کارگیری شرکت های طرف سوم وجود دارد، افزایش میزان و کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان است. این شرکت ها به واسطه تخصصی بودن، این امکان را دارند که خدمات لجستیکی را به نحوی مطلوب تر و بهتر به مشتریان و اشخاص درگیر با فرآیند لجستیک ارائه نمایند. در نتیجه، استفاده از شرکت های طرف سوم موجب بهبود در ارائه خدمات لجستیکی خواهد شد. تحقیقات صورت گرفته نشان می دهد که به طور میانگین در صنعت دارو، اخذ سفارش و ارسال کالا در بازه زمانی یک بار در هفته صورت می پذیرد. با مقایسه این آمار با سایر کشورها متوجه اختلافی زیاد در استانداردهای توزیع کشور ایران با سایر کشورها می شویم. به طور مثال در کشور ترکیه فرآیند اخذ درخواست و ارسال سفارش در بازه زمانی ۲ بار در روز صورت می پذیرد. طبیعتا دستیابی به این استاندارد نیازمند بسط و گسترش زیرساخت های پایه ای است که این موضوع و در شرایط فعلی کشور ایران، امری

بسیار هزینه‌زا و نیازمند سرمایه بالایی است. در این خصوص می‌توان مقایسه بین شرکت‌های سنتی توزیع و پخش و شرکت‌های ۳PL را در جدول شماره ۳ مشاهده کرد.

شرکت‌های ۳PL	روش‌های سنتی	
صفر یا خیلی کم	بالا	سرمایه‌گذاری در انبار
کم	بالا	سرمایه‌گذاری در تامین وسیله حمل و توزیع
حذف و یا به شدت کاهش یافته	بالا	حقوق و دستمزد پرسنل
برون سپاری شده و بهینه	داخلی و پرهزینه	مدیریت حمل و نقل

جدول شماره ۳: مقایسه شرکت‌های سنتی توزیع و پخش فعلی با شرکت‌های ۳PL

- بررسی دقیق‌تر فرآیند توزیع نشان از ارسال و توزیع کالا از انبارهای خارج شهر به مشتریان است که به‌طور معمول توسط کامیون صورت می‌پذیرد و مستلزم صرف زمان و هزینه‌ای گزاف جهت رساندن کالا به مشتریان است. از طرفی مطابق قوانین کشورها، امکان تاسیس و راه‌اندازی انبارهای مرکزی در مرکز شهر مقدور نیست. حال جهت بهبود و بهینه‌سازی فرآیند توزیع در صنعت پخش، کاهش زمان انتظار مشتری جهت دریافت سفارش خود یکی از راهکارهای اصلی است که برخورداری از ناوگان حمل و نقل چابک و سریع و تخصیصی در رسیدن به این هدف نقشی بسزا را خواهد داشت. همچنین امروزه روز و با گسترش آلودگی هوای کلان‌شهرها، یکی از دغدغه‌ها و معضلات دولت در کنترل ترافیک کلان‌شهرها است. رفت و آمد ناوگان حمل و نقل بیش از ۱۶۰ شرکت توزیع و پخش در سطح شهر خود باعث مسائل و مشکلاتی عدیده هم برای شرکت‌های توزیع و پخش و هم سیستم خدمات شهری در ارائه خدمات به مشتریان است. در کنار موضوع آلودگی هوا، هزینه سوخت ناوگان حمل و نقل که روندی صعودی را داشته، خود گواهی دیگر بر این ادعا است.
- تجهیز، نگهداری و تعمیر ناوگان حمل و توزیع در شرکت‌های توزیع و پخش دارو در حال حاضر خود یکی از بحران‌های اصلی است. در صنایعی از قبیل توزیع دارو، الزماتی از قبیل استانداردهای GDP و GSP باید به‌طور دقیق و مستمر اجرا و کنترل شوند که یکی از راه‌های این موضوع برخورداری از ناوگان ملکی است. افزایش قیمت خودروها، سرمایه‌گذاری و نوسازی ناوگان حمل و نقل را به تاخیر انداخته و توجه به این موضوع در اولویت‌های پایین‌تر در شرکت‌های توزیع و پخش دارویی قرار گرفته است.
- نکته بسیار مهم دیگری که در این زمینه می‌توان به آن اشاره کرد، تخصیصی‌تر نمودن فعالیت‌های بازاریابی و فروش است. همان‌گونه که در این مقاله در صدد معرفی شرکت‌های لجستیک طرف سوم جهت ارائه خدمات تخصصی لجستیک بوده‌ایم، به‌طور ناخواسته این

امر در جهت تخصصی‌تر کردن فعالیت‌های بازاریابی و فروش نیز گام برمی‌دارد. جهت روشن‌تر شدن موضوع به یک معضلی که شرکت‌های توزیع و پخش بدان دچار هستند، اشاره می‌کنیم. با توجه به تعدد شرکت‌های توزیع و پخش و مراجعه حضوری فروشندگان این شرکت‌ها به مشتریان (داروخانه‌ها)، متصدیان ارائه درخواست در داروخانه‌ها زمانی بسیار اندک و ناچیز را در اختیار فروشندگان شرکت‌های توزیع و پخش قرار می‌دهند. فروشندگان نیز با توجه به هدف فروش خویش بناچار روی به معرفی برخی از محصولات از کل سبد کالایی خویش می‌آورند که طبیعتاً معرفی و فروش برخی از کالاها مجهول می‌ماند. این موضوع همواره محل بحث و چالشی میان تامین‌کنندگان و شرکت‌های پخش جهت فروش کالاهای تخصصی خویش است. در صورتی که تامین‌کنندگان از یک تیم بازاریابی و فروش تخصصی برخوردار باشند، می‌توانند تنها نسبت به معرفی کالای خویش پرداخته و از هزینه‌ها و نگرانی‌های توزیع و حمل و تحویل سفارشات به مشتریان دوری گزینند.

- دلیل دیگری که در به‌کارگیری شرکت‌های طرف سوم به‌ویژه در شرایط فعلی اقتصادی و سیاسی کشور ایران می‌توان مطرح کرد، ایجاد انعطاف در مدیریت این شرکت‌ها است. با بروز شرایط رکود و یا کاهش فروش، شرکت‌های توزیع و پخش به‌ویژه شرکت‌های توزیع و پخش دارویی به‌واسطه حاشیه سود پایین، با بحران‌هایی بیشتر مواجه خواهند شد که در صورت بهره‌گیری از خدمات شرکت‌های ۳PL می‌توانند با دست باز نسبت به مدیریت شرکت‌های خود بپردازند. چرا که هزینه‌های لجستیکی و دغدغه‌هایی از جنس تامین سوخت و افزایش هزینه‌های آن به هزینه‌های متغیر یا Variable Cost تبدیل شده و با حجم عملیات شرکت‌ها تنظیم می‌شود.

- نکته آخر در این زمینه، آن است که با پیشرفت علوم و تکنولوژی‌ها، لازم است تا شرکت‌ها و سازمان‌ها از آن‌ها به‌نحوی مطلوب استفاده کنند. در بازار رقابت، سازمان‌هایی برنده خواهند شد که تکنولوژی‌های روز را به‌خوبی درک کرده و از آن‌ها در فعالیت‌های روزمره خود استفاده کنند. در حوزه فعالیت‌های لجستیکی نیز وضع به‌همین گونه است. تکنولوژی‌های به‌روز شده مدام در حال ایجاد و تغییر هستند. اینکه یک سازمان تولیدی و خدماتی چه مقدار می‌تواند خود را با تکنولوژی‌های روز لجستیکی هماهنگ کند و چه مقدار توان دارد تا مدام خود را به‌روز نگه دارد، جای بحث و بررسی دارد. اما یک شرکت طرف سوم، برای اینکه در گردونه رقابت در حوزه کاری خود باقی بماند، ناچار است تا خود را مدام به‌روز کرده و از تکنولوژی‌های جدید استفاده کند. به این ترتیب سازمان‌هایی که از خدمات شرکت‌های طرف سوم استفاده می‌کنند، در واقع از تکنولوژی‌های به‌روز در حوزه لجستیک بهره خواهند برد. دلایلی دیگر نیز برای واگذاری فعالیت‌های لجستیکی به شرکت‌های طرف سوم وجود دارد که می‌توان به مواردی نظیر تمرکز سازمان‌ها بر مزیت رقابتی اصلی خود، توان ایجاد بازارهای جدید، سرمایه‌گذاری کمتر در امور لجستیکی، امکان معرفی محصولات جدید، کاهش مصرف سوخت در سطح کشور، حفظ سلامت محیط زیست و بهبود نسبت‌های مالی از قبیل دوره گردش کالا و

دوره گردش عملیات و شفافیت‌های مالی که بودجه‌بندی صحیح را در پی خواهد داشت، اشاره کرد. کلیه دلایل مذکور ضرورت توسعه شرکت‌های ۳PL در ایران را آشکار می‌کنند.

۴. چالش‌های پیش روی شرکت‌های طرف سوم در ایران

از جمله مهم‌ترین چالش‌ها در توسعه و راه‌اندازی شرکت‌های لجستیکی ۳PL می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

✓ ترس از برون‌سپاری فعالیت‌های لجستیکی و عدم اعتماد و مقاومت در مقابل شرکت‌های ۳PL

✓ عدم آشنایی با شرکت‌های ۳PL و نحوه بومی‌سازی آن‌ها

✓ نا آشنایی با زیرساخت‌های مورد نیاز جهت توسعه شرکت‌های ۳PL

✓ عدم وجود ساز و کارهای قانونی مورد نیاز

✓ عدم وجود نرم‌افزارهای عملیاتی پویا و تخصصی بومی

✓ نامشخص بودن متولیان امر جهت صدور مجوزهای قانونی مورد نیاز

✓ نامشخص بودن ارگان‌های ذی‌ربط جهت ممیزی و نظارت بر عملکرد این شرکت‌ها