

## شرکت های لجستیک طرف سوم، راهکاری قابل تامل جهت اصلاح صنعت توزیع و پخش در ایران

نویسندگان:

- جلیل یعقوب زاده:  
کارشناس ارشد حسابداری، دانشگاه تربیت مدرس  
مدیر عامل شرکت توزیع پورا پخش،  
تلفن همراه: ۰۹۱۲۵۱۵۰۲۸۸  
آدرس: تهران، خیابان شهید بهشتی، خیابان خالد اسلامبولی (خیابان وزرا)، خیابان هفتم (بهمن کشاورز)، پلاک ۱۷  
تلفن: ۸۹۳۱۸۰۰۰  
آدرس الکترونیکی: [FibaJY@yahoo.com](mailto:FibaJY@yahoo.com)
- علی عیوض زاده:  
کارشناس ارشد مهندسی صنایع – مهندسی مالی، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی  
کارشناس ارشد مهندسی صنایع – صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین  
معاون طرح و برنامه شرکت توزیع پورا پخش،  
تلفن همراه: ۰۹۱۲۱۹۳۸۰۳۱  
آدرس: تهران، خیابان شهید بهشتی، خیابان خالد اسلامبولی (خیابان وزرا)، خیابان هفتم (بهمن کشاورز)، پلاک ۱۷  
تلفن: ۸۹۳۱۸۰۰۰  
آدرس الکترونیکی: [a.eivazzadeh@gmail.com](mailto:a.eivazzadeh@gmail.com)

# شرکت های لجستیک طرف سوم، راهکاری قابل تامل

## جهت اصلاح صنعت توزیع و پخش در ایران

### چکیده:

مطالعه و بررسی تجربه صنایع پیشرو در دنیا نشان می دهد که کارآمدی حوزه لجستیک و زنجیره تأمین یکی از مهمترین راهبردهای بهبود فضای کسب و کار، کاهش هزینه مبادله و قیمت تمام شده و افزایش بهره‌وری در زمان حاضر می‌باشد. لجستیک بخش بسیار مهم و حیاتی هر کسب و کاری میباشد و تمایل برای جهانی شدن و فشار رقابتی سنگین موجود، لزوم توجه بیش از پیش به مقوله لجستیک را بر مدیران صنایع و کسب و کارهای مختلف آشکار نموده است، چرا که هزینه‌های لجستیکی بعضاً تا ۳۰ درصد از هزینه‌های تحویل (قیمت تمام‌شده) محصول را تشکیل می‌دهد. از این رو، ارتقای سطح آگاهی از اهمیت لجستیک طی سالهای اخیر موجب شده تا کم و بیش اقداماتی در جهت توسعه لجستیک در کشورها و شرکت های پیشرفته دنیا صورت گیرد که از آن جمله می‌توان به پدید آمدن شرکت های لجستیکی طرف سوم یا همان 3PL ها اشاره نمود که منجر به گسترش استقبال شرکت های تولیدی و تامین کنندگان به برونسپاری فعالیتهای لجستیکی خود گردیده است.

در کشور ایران، لجستیک با ۸ درصد سهم از تولید ناخالص داخلی (GDP) نقش مهمی را داشته است. با توجه به اینکه این سهم در برنامه توسعه اقتصادی و نیز در کشورهای همسایه بسیار بالاتر بوده، بسترهای لازم درخصوص ایجاد شرکت های تخصصی ارائه دهنده خدمات لجستیکی طرف سوم، درحال شکل گیری است و طی سال های اخیر و با گسترش مفهوم برون سپاری بر اهمیت صنعت 3PL نیز افزوده است. لذا با توجه به دلایل بیشماری که در ادامه به آن پرداخته شده است، شرکت های لجستیک طرف سوم یا همان 3PL ها به عنوان راهکاری قابل تامل، جهت اصلاح فرآیندهای صنعت توزیع و پخش در برهه کنونی از وضعیت کشور، معرفی می گردد. بر همین اساس هدف این مقاله بررسی دقیق کاربردها و مزایای شرکت های لجستیک طرف سوم در بازسازی و اصلاح صنعت توزیع و پخش و همچنین بررسی چالش های پیش روی جهت پیاده سازی 3PL در ایران مطرح می گردد.

**کلمات کلیدی:** لجستیک، برون سپاری، لجستیک طرف سوم، بهره وری، صنعت توزیع و پخش

## ۱ مقدمه

سازمانها، به منظور پیشرفت و توسعه کسب و کار خود، توجه بیشتری به افزایش سرعت و کاهش هزینه در ارائه خدمات دارند، لذا بهره مندی از سیستم لجستیک قوی به عنوان مزیتی رقابتی، برای هر سازمانی اهمیت دارد. برآورده سازی نیازمندیهای مشتریان، از طریق به کارگیری لجستیک کارا و پاسخگو میسر میشود، لذا سازمانها با موازنه بین هزینه و مطلوبیتهای زمانی و مکانی برای مشتریان، سعی دارند جایگاه رقابتی خود را حفظ کنند [1].

در دنیای رقابتی کنونی کاهش هزینه ها به صورت قطره ای 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 به همراه دارد. هزینه ماشین آلات بسختی قابل کاهش است و تنها با تولید و فروش بیشتر جبران خواهد شد. آنگاه می توان، استفاده از داراییهای ثابت را بهینه کرد که کارایی بیشتر از آنها گرفت و یا با تبدیل آنها به هزینه های متغیر، هزینه های کل سازمان را کاهش داد. آنچه می تواند در کاهش هزینه ها موثر باشد، حذف اتلاف و مواد<sup>۱</sup> است و آنجا که مواد به میان می آید باید به سراغ فعالیت های لجستیکی رفت [2].

یکی از ایده آل ترین موضوعات برای کاهش هزینه های بنگاه ها، اصلاح فرایندهای لجستیکی و بهبود جریان مواد و اطلاعات است. به کار گیری روش های مختلف حمل و نقل، اصلاح فرایند برنامه ریزی و مدیریت سفارشات، پایش مداوم سطوح موجودی و مدیریت صحیح انبار، کاهش زمانهای انتظار، بازنگری در اندازه دسته ها، ایجاد نگرش فرایندی و برونسپاری برخی فعالیتهای لجستیکی، از جمله روشهایی هستند که میتوانند در کاهش هزینه های لجستیکی تاثیرگذار باشند. از سوی دیگر، فشار رقابتی سازمانها را بر آن میدارد تا به حوزه های استفاده از تواناییهای محوری و تخصصی خود بازگردند و انجام وظایفی که دیگران بهتر از خودشان انجام میدهند را به آنها واگذار کنند. این سازمانها تمامی امور لجستیکی و یا بخشی از فرایندهای آن را به شرکت هایی که در این زمینه تخصص کافی دارند، محول می کنند. برونسپاری عملیات لجستیکی، راهکاری معمول برای غلبه بر چالش های یاد شده است [3].

برونسپاری فعالیت های لجستیکی یکی از سیاستهای شرکت های تولیدی کشورهای صنعتی است. آنها با سپردن فعالیت های لجستیک به شرکت های لجستیکی طرف سوم یا 3PL<sup>2</sup> ها، هزینه، سرعت و کیفیت در ارائه خدمات لجستیکی خود را بهبود بخشیده و توان خود را صرف تحقق دیگر اهداف شرکت می کنند [4].

## ۲ مرور ادبیات

**لجستیک:** به مدیریت جریانی فیزیکی که از منابع تأمین شروع شده و در نقطه مصرف پایان می یابد و نیز مکانیابی کارخانه ها و انبارها و مدیریت سطوح موجودی، مواد و سیستمهای اطلاعاتی میپردازد. یکی از مهمترین مسائلی که لجستیک به آن میپردازد و نتیجه آن تأثیر عمیقی بر عملکرد سازمان دارد، یکپارچه سازی فعالیتهایی است که به طور معمول در حیطه وظایف افراد مختلف قرار گرفته اند. مثلاً، لجستیک به موجودی و حمل و نقل یکپارچه، توجه دارد و برنامه ریزی آن با این نگرش صورت میگیرد.

**برون سپاری لجستیک:** تصمیم گیری سازمان در خصوص خرید یا تولید کالا و خدمات است. برونسپاری نیز از این قاعده مستثنی نیست، یعنی اگر شرکتی بتواند وظایف لجستیکی خود را مطلوب تر از دیگران انجام دهد، اجرای آن را خود بر عهده خواهد گرفت و در غیر این صورت، باید این فعالیت ها را به متخصصان این حوزه سپرد. برونسپاری لجستیک، تصمیمی است برای خرید خدمات

۱ به هر فعالیتی که منابع را مصرف میکند بدون اینکه برای مشتری، ارزشی بیافزیند، مواد میگویند.

<sup>2</sup> Third Party Logistic (3PL)

لجستیک از منبعی خارج از سازمان و این فرآیند زمانی رخ می دهد که سازمان اجازه می دهد شرکت تخصصی دیگر که همان 3PL ها هستند، بخشی از وظایف لجستیکی را برای سازمان فراهم سازد [1].

از آنجا که تنوع فعالیت های شرکت های لجستیکی طرف سوم گسترده وسیعی از فعالیت های حمل و نقلی، انبارداری و ذخیره سازی، بسته بندی، توزیع و پخش را دربرمی گیرد، سازمان های مختلفی همچون وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت راه و شهرسازی و گمرک با این شرکت ها مرتبط می شوند. با این وجود، به لحاظ ماهیت کارکردی شرکت های لجستیکی طرف سوم و نحوه فعالیت آنها که بیشتر به توزیع و پخش کالا می پردازد، وزارت صنعت، معدن و تجارت به عنوان پیشگام و متولی اصلی شکل گیری این شرکت ها شناخته می شود.

## ۳ معرفی نسل های مختلف شرکت های لجستیکی

### ۳.۱ خدمات لجستیک طرف اول

این نسل از ارائه دهندگان خدمات لجستیکی (1PL) همان شرکت یا شخص حقیقی است که نیاز دارد بار، کالا، محصول یا وسیله خود را از نقطه ای به نقطه ای دیگر حمل کند و خودش این کار را انجام می دهد. عبارت "ارائه دهندگان خدمات لجستیکی طرف اول" هم به ارسال کننده بار و هم به دریافت کننده بار اطلاق می شود. یک 1PL ممکن است یک سازنده، تاجر، واردکننده، صادرکننده، عمده فروش، خرده فروش یا توزیع کننده ای در حوزه تجارت بین الملل باشد. 1PL همچنین ممکن است مؤسساتی همچون یک دستگاه دولتی یا یک شخص حقیقی یا خانواده ای باشد که از یک مکان به مکانی دیگر جابجا می شود. در یک کلام، هرکسی که کالایی را از مبدا آن به مکانی جدید جابجا کند به عنوان یک "ارائه دهنده خدمات لجستیکی طرف اول" محسوب می شود.

### ۳.۲ خدمات لجستیک طرف دوم

این نسل از ارائه دهندگان خدمات لجستیکی (2PL)، متصدیان حمل و نقلی هستند که دارای دارایی های سرمایه ای (همچون کامیون، فضای انبار و مانند اینها) بوده و به طور واقعی همه ملزومات انجام حمل و نقل را دارا هستند. خطوط حمل و نقل دریایی که کشتی هایی را تحت مالکیت یا در اجاره خود دارند، شرکت های خطوط هوایی که هواپیماهایی را تحت مالکیت یا در اجاره خود دارند و شرکت های حمل و نقل زمینی بار که کامیون هایی را تحت مالکیت یا در اجاره خود دارند نمونه های بارزی از 2PL ها می باشند. بر این اساس کلیه شرکت های توزیع و پخش ایران در حال حاضر در این دسته از خدمات لجستیکی قرار می گیرند. به طور مثال، در صنعت توزیع و پخش دارویی ایران که در حال حاضر بین ۲۵ الی ۳۰ شرکت، فعالیت مستمر و پیوسته را دارند، جزو این دسته از شرکت های لجستیکی منظور می گردند.

### ۳.۳ خدمات لجستیک طرف سوم

ارائه دهندگان خدمات لجستیکی طرف سوم، شرکت هایی هستند که خدمات لجستیکی برونسپاری شده را در قالب قراردادهایی مشخص (معمولا بلندمدت) برای شرکت ها انجام می دهند. شرکت های 3PL معمولا قسمتی یا گاهی وقت ها کل کارکردهای مدیریت زنجیره تامین شرکت های طرف قرارداد خود را برعهده می گیرند.

به عبارتی، شرکت های خدمات لجستیک طرف سوم یا به اختصار 3PL ها به شرکت هایی گفته می شود که سازمان های تولیدی یا خدماتی، بخشی یا کل امور لجستیکی خود را به آنها برون سپاری می کنند. این شرکت ها معمولا در حوزه های حمل و نقل و انبارداری متخصص هستند و قادرند خدمات خود را با انواع مختلف و متنوعی از محصولات منطبق سازند. براساس تعریفی دیگر 3PL ها کسب و کارهایی تجاری هستند که در زمینه اجرای عملیات لجستیکی مجزا و یا وظایف پیچیده لجستیکی از قبیل موجودی

انبار شده، حمل و نقل، مدیریت سفارشات، توزیع فیزیکی و ... سرویس ارائه می‌دهند. در همین راستا به طور نمونه می‌توان به شرکت های بین المللی 3PL زیر اشاره نمود:

#### - DHL Supply Chain & Global Forwarding

دفتر مرکزی: آلمان

حوزه فعالیت: حمل و نقل بین المللی، انبارداری، توزیع، زنجیره تامین، خدمات لجستیک سبز

#### - Kuehne + Nagel

دفتر مرکزی: سوئیس

حوزه فعالیت: حمل و نقل دریایی، هوایی، لجستیک، زنجیره تامین پیچیده

#### - XPO Logistics

دفتر مرکزی: ایالات متحده آمریکا

حوزه فعالیت: حمل و نقل زمینی، انبارداری، لجستیک معکوس، مدیریت موجودی

#### - Nippon Express

دفتر مرکزی: ژاپن

حوزه فعالیت: حمل و نقل چند وجهی، انبارداری، لجستیک پروژه های صنعتی و خودروسازی

### ۳.۴ خدمات لجستیک طرف چهارم

این نسل از ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی یا 4PL به صورت یک تشکیلات مستقل است که اساس آن نه بر پایه دارایی‌های سرمایه‌ای خدمات لجستیکی (مثل وسایل حمل و نقل و نگهداری) بلکه از نوع یکپارچه کنندگی است که منابع، قابلیت‌ها و فناوری‌های سازمان خود را با سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها شامل تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان و حتی شرکت های 3PL یکپارچه کرده و از این طریق، راه‌حل‌های مدیریت زنجیره تامین جامع را برای مشتریان طراحی، ایجاد و اجرا می‌کند.

راه‌حل‌های جابجایی بار KAP نمونه شناخته شده‌ای از ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی طرف چهارم است که با دسترسی که به شرکت های حمل و نقل ملی و بین‌المللی دارد از طریق ارائه خدمات مشاوره‌ای و سازماندهی مجدد خدمات لجستیکی و تدارک مناسب باعث کاهش هزینه‌های لجستیکی مشتریان خود می‌شود.

### ۳.۵ خدمات لجستیک طرف پنجم

ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی طرف پنجم، تقاضاهای مختلف 3PL ها و اعضای مختلف زنجیره تامین را در یک ظرفیت حجیم تجمع و یکجا می‌کند تا از این طریق آنها بتوانند با مذاکرات دوجانبه امکان توافق روی نرخ‌های مطلوب‌تری با شرکت های حمل و نقل (زمینی، دریایی، هوایی) داشته باشند. این نسل از ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی همچون نسل قبل (چهارم) بر پایه دارایی‌های سرمایه‌ای نبوده بلکه تلاش می‌کنند تا خدمات خود را در یک بستر الکترونیکی ارائه دهند. ویژگی کلیدی 5PL ها تلاش آنها برای ایجاد همکاری مشارکتی بین اعضای یک زنجیره تامین با شرکت های لجستیکی به منظور حداکثر بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود با ایمن‌ترین و کم‌هزینه‌ترین راه‌حل ممکن می‌باشد. کارکرد اصلی 5PL ها بیشتر برای زنجیره‌های تامین بین‌المللی بوده و باعث کمرنگ شدن نقش مرزهای کشورها در مراودات و تجارت جهانی می‌شوند.

## ۴ جایگاه لجستیک ایران در منطقه و جهان

زمانی فعالیت های شرکت های 3PL و یا خدمات لجستیک طرف چهارم و پنجم در کشورها رونق می‌گیرد که از نظر اقتصادی با ثبات بوده و فعالیت های لجستیکی آن به عنوان پشتیبان صنعت و تجارت، به صورت موثر و کارا اجرا شده و نقشی حیاتی در اقتصاد کشور

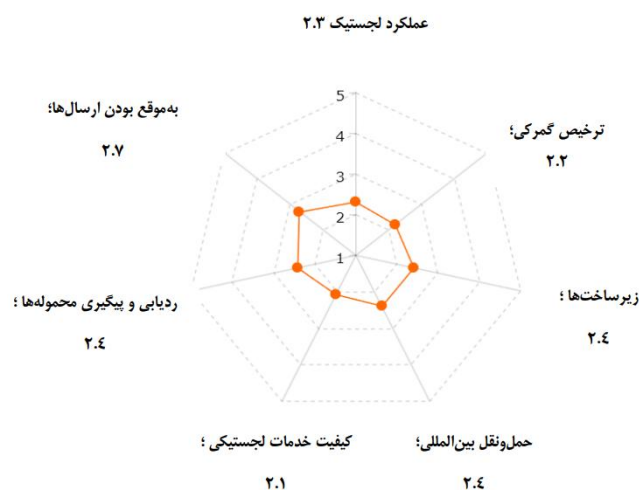
ایفا کنند. اثرات اقتصادی فعالیت های لجستیکی را می توان علاوه بر ایجاد ارزش افزوده و نقش آن در تولید ناخالص داخلی کشورها، از طرق زیر مشاهده کرد [3]:

- دسترسی راحت به بازار
- انتخاب وسیع مواد اولیه و تولیدات
- جلوگیری از اتلاف منابع اقتصادی
- دسترسی آسان به اطلاعات، دانش و مهارت

اهمیت لجستیک در توسعه و تجارت و نقش آن در هزینه های تولیدی بنگاهها، موجب شده است تا بانک جهانی، از سال ۲۰۰۷ هر ۲ سال یکبار اقدام به تعریف شاخصی تحت عنوان شاخص عملکرد لجستیک کند و از طریق آن وضعیت کشورهای مختلف را در ۶ معیار که مهمترین ابعاد محیط لجستیک آنها را نشان می دهند، به شرح زیر اندازه گیری کند:

- کارایی فرآیندهای گمرکی
- کیفیت زیر ساخت های تجاری
- حمل و نقل بین المللی
- کیفیت و شایستگی
- پیگیری و ردیابی کالای ارسالی
- تحویل به موقع کالا
- عملکرد لجستیکی

مطابق با آخرین ارزیابی صورت گرفته، کشور ایران با ۲.۳ امتیاز رتبه ۱۲۳ را در بین ۱۳۸ کشور مورد ارزیابی در سال ۲۰۲۳ به خود اختصاص داده است. مقایسه این شاخص با نتایج کشورهای منطقه نیز نشان دهنده فاصله چشمگیر ایران با رقباست. امارات متحده عربی با امتیاز ۴، قطر با ۳.۵، عربستان سعودی و ترکیه با ۳.۴ و عمان با ۳.۳ در وضعیت بسیار مطلوبی قرار دارند. حتی کشورهایی مانند قزاقستان (۲.۷)، روسیه (۲.۶)، ازبکستان (۲.۶) و ارمنستان (۲.۵) نیز نسبت به ایران عملکرد بهتری داشته اند. این درحالی است که موقعیت ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک ایران به نحوی است که میتوان به عنوان کشوری لجستیکی از آن بهره ای بالا برد. قرارگرفتن در ۵ مسیر اصلی ترانزیت و حمل و نقل بین المللی، امکان استفاده و به کارگیری تمامی روشهای پنجگانه حمل و نقل، داشتن نزدیک به ۲۵۰۰ کیلومتر ساحل آبی و ۶۵۰۰ کیلومتر مرز خشکی، دسترسی به آبهای آزاد، داشتن بنادری که به صورت بالقوه توانایی قرار گرفتن بین ۱۰ بندر بزرگ لجستیکی دنیا را دارا هستند، بیانگر مزیت های لجستیکی فوق العاده و حتی منحصر بفرد ایران است، اما متأسفانه تا کنون امکان بهره مندی از این موقعیت به نحو مطلوب فراهم نشده است [4].



نمودار شماره ۱: وضعیت ایران در هر یک از شاخصهای ۶ گانه LPI

## ۵ خدمات لجستیک طرف سوم یا Third Party Logistic یا 3PL

همانگونه که در بخش قبلی ذکر گردید، طبق تعریف، لجستیک طرف سوم عبارتست از بهره مندی از شرکت های خارجی جهت انجام وظایف لجستیکی که در گذشته در درون سازمان انجام می گرفته اند. وظایفی که توسط شرکت های 3PL انجام می گیرد می توانند شامل کلیه فرآیندهای لجستیکی با مجموعه ای از فعالیت های منتخب باشد. به عبارت دیگر، لجستیک طرف ثالث عبارتست از هر نوع برونسپاری فعالیت های لجستیکی که در گذشته درون سازمان انجام می گرفته اند. به عنوان مثال، چنانچه شرکتی که تاکنون از ناوگان حمل و نقل اختصاصی هوایی برخوردار بوده تصمیم به بهره برداری از خدمات حمل و نقل شرکت های خارجی می نماید، می توان از آن به عنوان یک نمونه بهره برداری از لجستیک طرف سوم یاد کرد. این موضوع در خصوص شرکتی که انبارهای شخصی خود را تعطیل نموده و از انبارهای خارجی بهره برداری می کند نیز صادق است. برگولند 3PL را به عنوان یک تامین کننده خارجی تعریف نموده که به مدیریت، اجرا و کنترل فعالیت های لجستیکی می پردازد. روابط کارفرما و شرکت 3PL ممکن است رسمی یا غیر رسمی باشد اما می بایست مداوم بوده و برای هر دو طرف سود آور باشند. فعالیت هایی که انجام می گیرند می توانند شامل کلیه فعالیت های لجستیکی یا بخشی از آنها باشد اما حداقل می بایست مدیریت و اجرای فعالیت های حمل و نقل و انبارداری را شامل شوند [5].

کوئل و همکارانش در تعریفی مشابه این چنین بیان نموده اند که یک شرکت لجستیکی طرف ثالث عبارتست از تامین کننده ای خارجی که تمام یا بخشی از وظایف لجستیکی یک شرکت را انجام می دهد. البته آنان معتقدند که یک شرکت 3PL واقعی مجموعه ای یکپارچه از خدمات لجستیکی و راه حل هایی به منظور غلبه بر مشکلات مرتبط با لجستیک یا زنجیره تامین ارائه نمایند [6]. در جدول شماره ۱ میزان فعالیت های برونسپاری شده که توسط شرکت های 3PL انجام می شود، ارائه گردیده است.

| خدمات برون سپاری شده         | درصد استفاده | خدمات برون سپاری شده           | درصد استفاده |
|------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------|
| حمل و نقل بین المللی         | ۸۰٪          | برنامه ریزی و مدیریت حمل و نقل | ۲۵٪          |
| حمل و نقل داخلی              | ۷۰٪          | مدیریت سفارش و تکمیل آن        | ۱۸٪          |
| انبارداری                    | ۶۷٪          | مدیریت موجودی                  | ۱۸٪          |
| حمل بار                      | ۵۳٪          | خدمات مشاوره زنجیره تامین      | ۱۵٪          |
| خدمات گمرکی                  | ۵۱٪          | خدمات به شرکت های لجستیکی      | ۱۴٪          |
| لجستیک معکوس                 | ۳۶٪          | خدمات IT                       | ۱۴٪          |
| ممیزی بارنامه و پرداخت       | ۳۳٪          | مدیریت ناوگان                  | ۱۳٪          |
| برچسب زنی، بسته بندی، مونتاژ | ۳۰٪          | Lead Logistics Provider        | ۱۱٪          |
| بارانداز واسطه ای            | ۳۰٪          | خدمات مشتریان                  | ۵٪           |

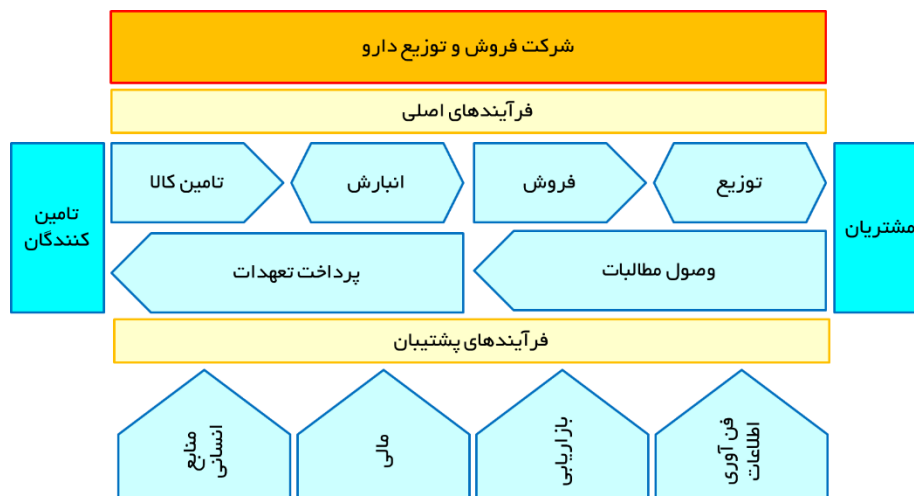
جدول شماره ۱: میزان فعالیت های قابل ارائه توسط شرکت های 3PL در سال ۲۰۲۳

همانگونه که مشاهده می شود فعالیت های حمل و نقل بین المللی و داخلی به ترتیب با ۸۰٪ و ۷۰٪، انبارداری با ۶۷٪، حمل بار با ۵۳٪ و خدمات گمرکی با ۵۱٪ عمده ترین فعالیت هایی هستند که برونسپاری شده اند البته این در مناطق مختلف متفاوت هستند. فعالیت هایی که کمتر برونسپاری شده اند، فعالیت هایی هستند که یا مشتری راهبردی ترند یا با فناوری اطلاعات در ارتباط می باشند که به عنوان مثال می توان به مدیریت سفارشات با ۱۸٪، خدمات IT با ۱۴٪ و خدمات مشتریان با ۵٪ اشاره کرد.

## ۶ تغییر فرآیندهای عملیاتی و اجرایی در شرکت های 3PL

فشار بازار برای کاهش قیمت‌ها، فشار برای ارتقای خدمت دهی به مشتریان، جهانی سازی و توسعه فناوری‌های جدید اطلاعاتی به عنوان چهار عامل اصلی توسعه خدمات 3PL ها طی سال های اخیر مطرح می‌باشند. به خصوص با توسعه برون سپاری فعالیتهای غیرکلیدی در شرکت های بزرگ تولیدی و خدماتی، بر اهمیت توسعه صنعت شرکت های لجستیکی طرف سوم افزوده شده است. هم اکنون تولیدکنندگان و تامین کنندگان 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 شرکت های 3PL واگذار کنند. درحالیکه پیش‌تر، شرکت ها صرفاً به برون‌سپاری فعالیتهای حمل‌ونقل می‌پرداختند، اما در حال حاضر برون‌سپاری تمام یا بخش عمده‌ای از فعالیتهای لجستیکی مورد توجه قرار گرفته است.

از جمله فعالیتهایی که امروزه توسط کسب‌وکارهای تولیدی و خدماتی برون سپاری می‌شوند عبارتست از مدیریت جریان مواد داخل سازمان (مدیریت تدارکات)، مدیریت موجودی‌ها، مدیریت فرایندهای دریافت و جابجایی سفارشات مشتری، بسته‌بندی، حمل‌ونقل، انبارداری، فناوری اطلاعات و مانند اینها. برخی از مزایای بهره‌گیری از شرکت های لجستیکی طرف سوم را می‌توان تخصصی شدن خدمات و کاهش هزینه‌ها، تمرکز مراکز تولیدی بر توسعه کسب و کار محوری خود، افزایش انعطاف پذیری عملیاتی، کاهش هزینه‌های بازرسی و نظارت، کاهش ریسک‌های عملیاتی و بهبود سطح خدمت‌رسانی به مشتری، ارتقای جایگاه سازمان در میان رقبا اشاره کرد. در حال حاضر و در کشور ایران شرکت های توزیع و پخش مسئولیت فروش و توزیع کالای تامین کنندگان خود را بر عهده دارند و مأموریت این شرکت ها در فروش و توزیع سراسری کالاهای تامین کنندگان خویش تعریف شده است. بررسی و تحلیل نوع فعالیتهای در شرکت های فروش و توزیع در صنعت پخش، فرآیند عملیاتی یکسانی را در این صنعت تشریح می نماید. این فرآیند با ایجاد ارتباط با تامین کنندگان کالاها آغاز می گردد و پس از توافق با آنها و دریافت کالا از آنان بخش انبارش کالا در انبارهای مراکز شرکت های فروش و توزیع صورت می پذیرد که متعاقب آن بخش انبارش و مدیریت موجودی بر عهده شرکت های توزیع و پخش گذاشته می شود. در این راستا و در همین حین، عملیات فروش آغاز شده و با مراجعه به مشتریان هدف نسبت به فروش کالاهای تامین کنندگان اقدام می گردد. پس از اخذ درخواست از مشتری، فرآیند توزیع کالا و ارسال درخواست های اخذ شده به مشتریان صورت می پذیرد که بخش لجستیکی شرکت ها را فعال می نماید، و با اخذ مطالبات مالی و وصول از مشتریان و پرداخت تعهدات به تامین کنندگان این چرخه ادامه پیدا می کند. نمای کلی از فرآیند ذکر شده در شکل شماره ۲ قابل مشاهده می باشد.



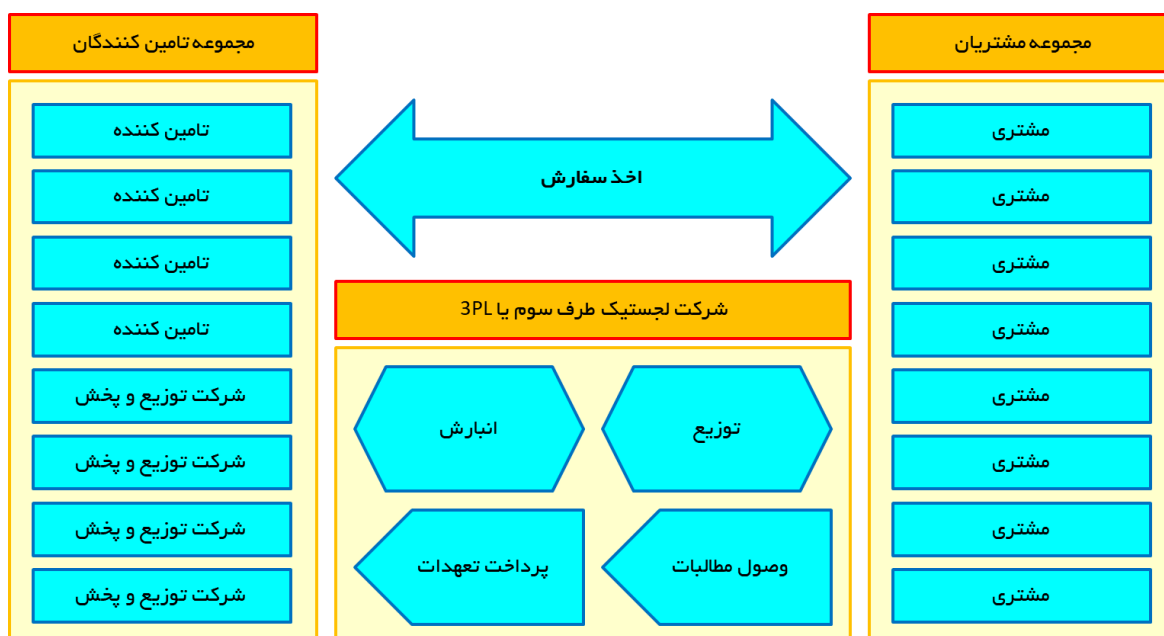
شکل شماره ۲: فرآیند کلی عملیات در شرکت های فروش و توزیع در صنعت پخش



مطابق این مدل، فرآیندهای اجرایی صنعت پخش به دو دسته فرآیندهای اصلی و پشتیبان تقسیم بندی می گردد. کلیه عملیات مالی، مدیریت منابع انسانی، بازاریابی و پشتیبانی کسب و کار و نیز فناوری اطلاعات در این صنعت به عنوان فرآیندهای پشتیبان شناخته می گردند. طبیعتاً هر کدام از بخش های عملیاتی ذکر شده چالش ها و دقت نظر خاص خود را دارا می باشد.

حال در صورت ایجاد یک شرکت لجستیک طرف سوم و یا 3PL طبیعتاً فرآیندهای عملیاتی دگرگون می گردد. با توجه به ماهیت و ظرفیت های اشاره شده در شرکت های لجستیک طرف سوم، تاسیس و راه اندازی این شرکت ها در برهه کنونی از اقتصاد کشور ایران به عنوان راهکار طلایی و یا در حداقل ممکن خود، راهکاری قابل تامل معرفی می گردد.

بر این اساس و در صورت تاسیس این شرکت ها تغییر فرآیند عملیاتی را شاهد خواهیم بود که یک نمونه از آن به شرح زیر پیشنهاد می گردد:



شکل شماره ۳: فرآیند عملیات پیشنهادی با تاسیس شرکت های لجستیک طرف سوم

مطابق با مدل پیشنهادی فوق، با ایجاد شرکت های لجستیک طرف سوم یا 3PL کلیه عملیات انبارش و نگهداری کالا به شرکت لجستیک طرف سوم واگذار می گردد. بدین ترتیب کلیه تامین کنندگان، تولید کنندگان و حتی شرکت های توزیع و پخش می توانند با یک شرکت لجستیک طرف سوم وارد قرار داد شده و عملیات انبارش، مدیریت موجودی، توزیع و وصول مطالبات را برون سپاری نمایند. به عبارت دیگر در این مدل عملیات های بازاریابی، فروش و اخذ سفارش بر عهده تامین کنندگان و یا شرکت های توزیع و پخش قرار می گیرد و سایر عملیات به شرکت لجستیک طرف سوم واگذار می گردد.

شرکت های توزیع و پخش نیز با تغییر ماهیت و مأموریت کاریشان به شرکت های فروش و بازاریابی تغییر می یابند و کلیه عملیات های انبارش و توزیع کالا از این شرکت ها حذف می گردند.

مکانیزم عملیات شرکت های لجستیک طرف سوم نیز بدین صورت می باشد که سفارش اخذ شده از مشتریان توسط هر یک از تامین کنندگان (مجموعه تامین کنندگان طرف سوم یا 3PL رسانیده می شود و این شرکت ها به طور تخصصی و با بهره گیری از ناوگان تخصصی حمل و نقل خویش در اسرع وقت نسبت به توزیع و تحویل سفارش اخذ شده به

مشتری اقدام می نمایند. همچنین در این فرآیند وصول مطالبات و جمع آوری ارزش کالای توزیع شده به مشتری توسط شرکت های 3PL انجام می پذیرد و به شرکت های تامین کننده انتقال می یابد.

باتوجه به انتقاداتی که بر نحوه کارکرد و عملکرد شرکت های توزیع و پخش در ایران وارد شده است و با مدنظر قرار دادن سوابق موفق سایر کشورها به نظر می رسد به منظور اصلاح نظام توزیع کشور (که یکی از محورهای هفتگانه طرح تحول اقتصادی کشور محسوب می شود)، بایستی ایجاد و توسعه شرکت های تخصصی لجستیک طرف سوم 3PL را دنبال کرده و شرکت های پخش را برای تبدیل شدن به یک شرکت 3PL مجاب نمود. چراکه شرکت های لجستیکی طرف سوم دارای پشتوانه علمی و عملی موفق در اکثر کشورهای دنیا (به خصوص کشورهای توسعه یافته) بوده و حدود و ثغور، وظایف، مسئولیتها، دامنه کارکرد و نقش مؤثر آن در نظام توزیع کشورها کاملاً مشخص است. البته شرکت های پخش به دلیل نزدیکی و مشابهت نوع فعالیت هایش، قطعاً جزو اولویتهای نخست برای تبدیل شدن به 3PL ها (در کنار شرکت های حمل و نقل) خواهند بود.

بر این اساس باتوجه به تاثیرگذاری حتمی و مؤثر در شکل گیری شرکت های لجستیک طرف سوم در اصلاح نظام توزیع کشور، همت و اهتمام شایسته دست اندرکاران و مسئولین اجرایی (به خصوص در وزارت صنعت، معدن و تجارت) در جهت عملیاتی کردن شکل گیری شرکت های لجستیکی طرف سوم در راستای اصلاح نظام توزیع کشور امری مؤثر و حیاتی می باشد.

ولیکن باید اذعان داشت که متأسفانه علی رغم نیاز فراوانی که در درون کشور احساس می شود و با وجود موقعیت لجستیکی فوق العاده کشور ایران، توسعه و راه اندازی چنین شرکت هایی، به معنای واقعی، در سطح کشور ایران هنوز مورد توجه جدی قرار نگرفته است. از دلایل اصلی عدم شکل گیری و توسعه این شرکت های تخصصی در کشور علی رغم نیاز مبرم بدانها را می توان رسمیت نیافتن شرکت های لجستیکی طرف سوم در کشور و نبود متولی مشخص و مرجع قانونی تعریف شده برای راهبری و کنترل آن شرکت ها که نسبت به صدور مجوزها، اعمال ملاحظات قانونی مورد نیاز و نیز نظارت بر حسن فعالیت های آنها مسئول باشد، برشمرد.

## ۷ بررسی مزایای تاسیس شرکت های 3PL و تغییر ماهیت شرکت های توزیع و پخش

همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد، برون سپاری بخش هایی از فرآیندهای تامین، تولید و توزیع موضوعی است که در سال های اخیر به آن توجه شده است. در این میان فعالیت های لجستیکی به واسطه محور و اینکه عمدتاً در خارج از محیط تولیدی به انجام می رسند، بیش از سایر فعالیت های زنجیره تامین، قابلیت برون سپاری دارند. شروع واگذاری فعالیت های لجستیکی به شرکت های طرف سوم با حمل و نقل و انبارداری آغاز شده اما در سال های اخیر واگذاری سایر امور لجستیکی نیز رو به رشد بوده و باعث توسعه فعالیت های شرکت های طرف سوم شده است [4]. کاربران شرکت های 3PL با بهره برداری از خدمات این شرکت ها به منافع قابل ملاحظه ای دست یافته اند که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

دلایل عدیده ای وجود دارد که شرکت های تولیدی یا خدماتی به شرکت های طرف سوم رو می آورند که در ادامه به بررسی برخی از این دلایل که نقش پر رنگ تری را دارند می پردازیم.

- نخستین دلیل اساسی مراجعه به شرکت های لجستیکی طرف سوم، کاهش قیمت تمام شده محصولات می باشد. این شرکت ها به واسطه تخصصی بودن و همچنین به دلیل حجم بالای فعالیت هایی که دارند (به واسطه ارائه خدمات به بسیاری از تولید کنندگان)، قادرند هزینه فعالیت های لجستیکی را کاهش داده و در قبال ارائه این خدمات به واحدهای تولیدی و خدماتی، هزینه های کمتری دریافت نمایند. این امر به طور مستقیم در قیمت تمام شده محصولات واحدهای تولیدی و خدماتی تاثیر داشته و آن را کاهش خواهد داد [3].

| 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 ۲: منافع قابل اندازه گیری حاصل از بهره برداری خدمات شرکت های 3PL

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

| نسبت به فروش | یک سال مالی | عنوان                                                          |
|--------------|-------------|----------------------------------------------------------------|
| 100%         | 100         | درآمدهای عملیاتی (فروش خالص)                                   |
| -90.00%      | (90)        | بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی (بهای تمام شده کالای فروش رفته) |
| 10.00%       | 10          | سود (زیان) ناخالص                                              |
| -4.50%       | (4.5)       | هزینه های فروش، اداری و عمومی (اختصاصا هزینه حقوق و دستمزد)    |
| -1.50%       | (1.5)       | سایر هزینه ها                                                  |
| 4.00%        | 4.0         | سود (زیان) عملیاتی                                             |
| -1.92%       | (1.92)      | هزینه های مالی                                                 |
| 0.00%        | 0           | سایر درآمدها و هزینه های غیر عملیاتی                           |
| 2.08%        | 2.08        | سود (زیان) قبل از مالیات                                       |
| -0.52%       | (0.52)      | هزینه مالیات بر درآمد                                          |
| 1.56%        | 1.56        | سود (زیان) خالص                                                |

جدول شماره ۳: صورت سود و زیان معمول (استاندارد) در شرکت های توزیع و پخش دارویی ایران

همانگونه که در جدول شماره ۳ ارائه گردیده است حاشیه سود ناخالص در شرکت های توزیع و پخش دارویی در حدود ۱۰٪ می باشد. 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 ال 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 ال محسوب می شود و شرکت هایی که در صورت های مالی خود بالاتر از این نسبت را مشاهده می کنند، یا سطح رفاهیات بالاتری را برای پرسنل خویش تدارک دیده اند و یا فروش پایینی به نسبت تعداد پرسنل خویش ایجاد نموده 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 نمایند، می توانند، مدیریت بهتری 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، اصطلاحاً پاشنه آشیل یک شرکت در سود آور بودن و یا هزینه زا بودن می باشد. 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 بایست صرف پرداخت هزینه های مالی نموده که این موضوع در صورت سود و زیان نمونه ارائه شده، سود قبل از مالیات سازمان را به ۰.۸٪ 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. مجدداً متذکر می شود که نسبت های ارائه شده، حاصل تحلیل و بررسی شرکت های مختلف توزیع و پخش دارویی بوده و لزوماً 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 خصوص دارویی در ایران، بسیار کم و پر ریسک می باشد 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 گردیده است. لذا در صورت تاسیس و راه اندازی شرکت های لجستیک طرف سوم و واگذاری فعالیتهایی 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 نمی باشد. به طور معمول شرکت های توزیع و پخش دارویی در سطح کشور ۱۵۰ الی ۲۰۰ نفر 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 می باشد. به طوریکه 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 می باشد.

- یکی از مشکلات فعلی شرکت های توزیع و پخش دارویی در حال حاضر، اخذ تسهیلات از بانک ها می باشد که ناشی از کاهش نرخ کفایت دارد. در حقیقت با کاهش دارایی های ثابت اتم 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 نهایتاً، منابع را به سمت حوزه های درآمد زا هدایت می نماید.

- مزیت دیگری که در به کارگیری شرکت های طرف سوم وجود دارد، افزایش میزان و کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان می باشد. این شرکت ها به واسطه تخصصی بودن این امکان را دارند که خدمات لجستیکی را به نحو مطلوب تر و بهتری 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 اختلاف زیادی 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. طبیعتاً دست یابی به این استاندارد نیازمند بسط و گسترش زیر ساخت های پایه ای می باشد که این موضوع و در شرایط فعلی کشور ایران، امری بسیار هزینه زا و نیازمند سرمایه بالایی می باشد. در این خصوص می توان مقایسه بین شرکت های سنتی توزیع و پخش و شرکت های 3PL را در جدول شماره ۴ مشاهده نمود.

| شرکت های 3PL               | روش های سنتی    |                                         |
|----------------------------|-----------------|-----------------------------------------|
| صفر یا خیلی کم             | بالا            | سرمایه گذاری در انبار                   |
| کم                         | بالا            | سرمایه گذاری 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 ۴: مقایسه شرکت های سنتی توزیع و پخش فعلی با شرکت های 3PL

- بررسی دقیقتر فرآیند توزیع نشان از ارسال و توزیع کالا از انبارهای خارج شهر به مشتریان می باشد که بطور معمول توسط کامیون صورت می پذیرد که مستلزم صرف زمان و هزینه ای گزاف جهت رساندن کالا به مشتریان می باشد. از طرفی مطابق قوانین کشورها، امکان تاسیس و راه اندازی انبارهای مرکزی در مرکز شهر مقدور نمی باشد. حال جهت بهبود و بهینه سازی فرآیند توزیع در صنعت پخش، کاهش زمان انتظار مشتری جهت دریافت سفارش خود یکی از راهکاری های اصلی می باشد که برخورداری از ناوگان حمل و نقل چابک و سریع و تخصصی در رسیدن به این هدف نقش بسزایی را خواهد داشت. همچنین امروزه روز و با گسترش آلودگی هوای کلان شهرها، یکی از دغدغه ها و معضلات دولت در کنترل ترافیک کلان شهر ها می باشد. رفت و آمد ناوگان حمل و نقل بیش از ۱۶۰ شرکت توزیع و پخش در سطح شهر خود باعث مسائل و مشکلات عدیده ای هم برای شرکت های توزیع و پخش و هم سیستم خدمات شهری در ارائه خدمات به مشتریان می باشد. در کنار موضوع آلودگی هوا، هزینه سوخت ناوگان حمل و نقل که روندی صعودی را داشته خود گواه دیگری بر این ادعا می باشد.
- تجهیز، نگهداری و تعمیر ناوگان حمل و توزیع در شرکت های توزیع و پخش دارو در حال حاضر خود یکی از بحران های اصلی می باشد. در صناعی از قبیل توزیع دارو، الزاماتی از قبیل استاندارد های GDP و GSP می بایست به طور دقیق و مستمر اجرا و کنترل گردند که یکی از راه های این موضوع برخورداری از ناوگان ملکی می باشد. افزایش قیمت خودرو ها، سرمایه گذاری و نوسازی ناوگان حمل و نقل را به تاخیر انداخته و توجه به این موضوع در اولویت های پایین تر در شرکت های توزیع و پخش دارویی قرار گرفته است.
- نکته بسیار مهم دیگری که در این زمینه می شود به آن اشاره نمود، تخصصی تر نمودن فعالیت های بازاریابی و فروش می باشد. همانگونه که در این مقاله در صدد معرفی شرکت های لجستیک طرف سوم جهت ارائه خدمات تخصصی لجستیک بوده ایم، به طور ناخواسته این امر در جهت تخصصی تر نمودن فعالیت های بازاریابی و فروش نیز گام بر می دارد. جهت روشن تر شدن موضوع به یک معضلی که شرکت های توزیع و پخش بدان دچار می باشند اشاره می گردد. با توجه به تعدد شرکت های توزیع و پخش و مراجعه حضوری فروشندگان این شرکت ها به مشتریان (داروخانه ها)، متصدیان ارائه درخواست در داروخانه ها زمان بسیار اندک و ناچیزی را در اختیار فروشندگان شرکت های توزیع و پخش قرار می دهند. فروشندگان نیز با توجه به هدف فروش خویش بناچار روی به معرفی برخی از محصولات از کل سبد کالایی خویش می آورند که طبیعتاً معرفی و فروش برخی از کالاها مجهول می ماند. این موضوع همواره محل بحث و چالشی میان تامین کنندگان و شرکت های پخش جهت فروش کالاهای تخصصی خویش می باشد. در صورتیکه تامین کنندگان از یک تیم بازاریابی و فروش تخصصی برخوردار باشند، می توانند تنها نسبت به معرفی کالای خویش پرداخته و از هزینه ها و نگرانی های توزیع و حمل و تحویل سفارشات به مشتریان دوری گیرند.
- دلیل دیگری که در به کارگیری شرکت های طرف سوم به خصوص در شرایط فعلی اقتصادی و سیاسی کشور ایران می توان مطرح نمود، ایجاد انعطاف در مدیریت این شرکت ها می باشد. با بروز شرایط رکود و یا کاهش فروش، شرکت های توزیع و

پخش به خصوص شرکت های توزیع و پخش دارویی بواسطه حاشیه سود پایین، با بحران های بیشتری مواجه خواهند شد که در صورت بهره گیری از خدمات شرکت های 3PL می توانند با دست باز نسبت به مدیریت شرکت های خود پردازند. چرا که هزینه های لجستیکی و دغدغه هایی از جنس تامین سوخت و افزایش هزینه های آن به هزینه های متغیر یا Variable Cost تبدیل شده و با حجم عملیات شرکت ها تنظیم می گردد.

- نکته آخر در این زمینه آنست که با پیشرفت علوم و تکنولوژی ها، لازم است تا شرکت ها و سازمان ها از آنها به نحو مطلوبی استفاده نمایند. در بازار رقابت، سازمان هایی برنده خواهند شد که تکنولوژی های روز را به خوبی درک کرده و از آنها در فعالیت های روزمره خود استفاده کنند. در حوزه فعالیت های لجستیکی نیز وضع به همین گونه است. تکنولوژی های به روز شده مدام در حال ایجاد و تغییر هستند. اینکه یک سازمان تولیدی و خدماتی چه مقدار می تواند خود را با تکنولوژی های روز لجستیکی هماهنگ کند و چه مقدار توان دارد تا مدام خود را به روز 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 به روز کرده و از تکنولوژی های به روز استفاده نماید. به این ترتیب سازمان هایی که از خدمات شرکت های طرف سوم استفاده می نمایند، در واقع از تکنولوژی های به روز در حوزه لجستیک بهره خواهند برد [4].

دلایل دیگری نیز برای واگذاری فعالیت های لجستیکی به شرکت های طرف سوم وجود دارد که می توان به مواردی نظیر تمرکز سازمان ها بر مزیت رقابتی اصلی خود، توان ایجاد بازارهای جدید، سرمایه گذاری کمتر در امور لجستیکی، امکان معرفی محصولات جدید، کاهش مصرف سوخت در سطح کشور، حفظ سلامت محیط زیست و بهبود نسبت های مالی از قبیل دوره گردش کالا و دوره گردش عملیات و شفافیت های مالی که بودجه بندی صحیح را در پی خواهد داشت، اشاره کرد. کلیه دلایل مذکور ضرورت توسعه شرکت های 3PL در ایران را آشکار می نمایند.

## ۸ چالش های پیش روی شرکت های طرف سوم در ایران

در بخش های پیشین، جایگاه شرکت های 3PL در بهبود شرایط کسب و کار مورد بحث قرار گرفت که اهمیت توسعه این شرکت ها در ایران را نمایان می سازد. اما شرایط و ویژگی های خاص ایران به خصوص ضرورت کاهش قیمت تمام شده، اهمیت توجه به این مقوله را چندین برابر می سازد [4]. بر اساس جهت گیری های اقتصادی اخیر در کشور و افزایش قیمت حامل های انرژی و به طبع آن افزایش قیمت مواد اولیه، بهای تمام شده محصولات و خدمات افزایش قابل توجهی داشته است. بی شک با بهینه سازی مصرف انرژی، مواد اولیه و ..... یا به عبارت دیگر افزایش بهره وری منابع می توان تا حد قابل توجهی تاثیر عوامل مذکور را کاهش داد و از همین روست که این مهم در راس امور صنایع و ارگان های مختلف قرار گرفته است.

این درحالیست که شکل گیری زنجیره های تامین و توجه به مقوله های لجستیک در ایران هنوز در ابتدای راه بوده و توسعه شرکت های لجستیکی طرف ثالث نیز با چالش هایی مواجه است. از جمله مهمترین این چالش ها می توان به موارد زیر اشاره نمود [3]:

✓ ترس از برونسپاری فعالیت های لجستیکی و عدم اعتماد و مقاومت در مقابل شرکت های 3PL

✓ عدم آشنایی با شرکت های 3PL و نحوه بومی سازی آنها

✓ نا آشنایی با زیر ساخت های مورد نیاز جهت توسعه شرکت های 3PL

✓ عدم وجود ساز و کارهای قانونی مورد نیاز

✓ عدم وجود نرم افزارهای عملیاتی پویا و تخصصی بومی

✓ نامشخص بودن متولیان امر جهت صدور مجوزهای قانونی مورد نیاز

✓ نامشخص بودن ارگان های ذیربط جهت ممیزی و نظارت بر عملکرد این شرکت ها

به وضوح روشن است که توسعه صنعت لجستیک و علی الخصوص شرکت های 3PL در ایران مستلزم مطالعات جامع و کامل توسط متخصصان حوزه لجستیک و زنجیره تامین می باشد. به علاوه، نیاز است که دولت زیر ساخت های مورد نیاز را فراهم نموده و همچنین سیاست های تشویقی برای سرمایه گذاری در این عرصه را نیز فراهم نماید. اهم اقداماتی که دولت می تواند در راستای پیشبرد این امر انجام دهد عبارتند از:

- ✓ تدوین پیش نیازها و الزامات قانونی مورد نیاز
  - ✓ تعیین متولیان امر جهت صدور مجوزهای قانونی مورد نیاز و تسهیل فرآیندهای مربوطه
  - ✓ تعیین ارگان های ذیربط جهت ممیزی و نظارت بر عملکرد این شرکت ها
  - ✓ حمایت مادی و معنوی از سرمایه گذاران (ارائه تسهیلات، مشوق های مالیاتی و بیمه ای، واگذاری زمین و ...)
  - ✓ تشویق شرکت ها و ارگان های دولتی و خصوصی جهت واگذاری فعالیت های لجستیکی خود به شرکت های طرف ثالث
- پر واضح است که هرگونه اقدامی جهت توسعه این گونه شرکت ها بدون طی نمودن فرآیند مذکور می تواند به نتایج مورد انتظار منجر نشود، مانند برخی از تکنولوژی هایی که بدون بومی سازی و تامین زیر ساخت های مورد نیاز وارد کشور شده اند.

## ۹ نتیجه گیری

طبق گزارشات بین المللی، ارزش آفرینی شرکت های 3PL از جانب مشتریان آنها مورد تایید قرار گرفته و بازار کسب و کار آنها همچنان رو به بهبود است. گزارش های بین المللی نشان میدهند که کشورهای مختلف در تلاشند تا با ارتقای زیرساختهای پشتیبانی درمحیطی رقابتی و پایدار، عملکرد لجستیک خود را بهبود بخشند. بررسی نمونه های اجرا شده در کشورهای مختلف نشان از تحول نظام توزیع در حوزه های به کارگیری شرکت های لجستیک طرف سوم دارد. به طور مثال:

- کشور هند: صنعت دارو  
هند به عنوان یکی از بزرگترین تولید کنندگان دارو در جهان، با چالش هایی چون توزیع گسترده جغرافیایی، زیر ساخت های ناکافی و نیاز به رعایت استانداردهای کیفیت مواجه بود که بهره برداری گسترده از شرکت های 3PL و مدیریت انبارهای تخصصی باعث بهبود چشمگیر در زمان تحویل و کاهش ضایعات دارویی گردید.
  - کشور ترکیه: کالاهای مصرفی با تاریخ انقضا کم  
رشد سریع بازار FMCG در ترکیه و افزایش تقاضای مصرف کننده به همراه رقابت شدید بین شرکت ها نیاز به بهبود کارایی زنجیره تامین را آشکار نمود که با بکارگیری فناوری نوین سیستم های مدیریت انبار و بهره گیری از انبارهای مکانیزه توسط شرکت های 3PL منجر به کاهش هزینه های لجستیک و افزایش سرعت تحویل گردید.
  - کشور آلمان: صنعت خودروسازی  
صنعت خودرو سازی آلمان با پیچیدگی بسیار در زنجیره تامین و نیاز به هماهنگی دقیق قطعات از تامین کنندگان مختلف، نیازمند لجستیک پیشرفته و دقیق بود که با بهره گیری از شرکت های 3PL و سیستم های اتوماسیون انبارداری، ردیابی پیشرفته و ناوگان اختصاصی، سطح بالایی از کارایی و دقت را فراهم کردند.
- توسعه دانش لجستیک و استفاده مبتنی بر سود و هزینه از ابزارهای آن، جریانی هموار را پدید می آورد و بستری مناسب برای شکوفایی تجارت، تنوع صادرات و جذابیت برای سرمایه گذاری را فراهم میسازد. از جمله اقداماتی که زمینه ساز شکوفایی لجستیک، بهره وری بیشتر و رونق کسب و کار کشور میشود، برونسپاری فعالیتهای لجستیک و واگذاری آن به شرکت های لجستیکی شخص سوم است. بیشک، توسعه و راه اندازی 3PL ها نیازمند ایجاد الزامات و زیر ساخت های قانونی و فراهم سازی نیازمندی های سخت و نرم افزاری و نیز ایجاد ثبات در فضای تجاری و صنعتی است.

لذا دولت و متخصصان امر در حوزه لجستیک می بایست دست به دست هم داده و با طراحی الزامات مورد نیاز و رفع موانع و چالش های موجود در راه توسعه شرکت های 3PL زیرساخت های قانونی، نیازمندی های سخت افزاری و نرم افزاری را فراهم نمایند تا از این طریق گامی موثر در جهت بهبود زیرساخت های لجستیکی و متعاقب آن، رشد و توسعه اقتصادی کشور برداشته شود.

## ۱۰ منابع

۱. ترابی نوید، صفورا. عالم تبریز، اکبر. اسماعیلی، مهدی "تعیین معیارهای ارزیابی شرکت های لجستیکی طرف سوم (3PL) با استفاده از روش ANP فازی (مطالعه موردی شرکت ساپکو)". ماهنامه صنعت خودرو، شماره ۱۷۶، شهریور ۱۳۹۲
۲. اسدی، همایون (مترجم). لانگ، داگلاس "لجستیک بین الملل. مدیریت زنجیره جهانی تدارکات"، نشر قلمرو آفتاب، ۱۳۸۴
۳. دریابر، ایرج. "برونسپاری فعالیت های لجستیکی در فضای کسب و کار ایران". ماهنامه صنعت خودرو، شماره ۱۷۸. آبان ۱۳۹۲
۴. لایق میرحسینی، سید حمید. قره ولی لو، مریم. "ضرورت توسعه شرکت های لجستیکی طرف سوم در ایران". ماهنامه علمی - تخصصی لجستیک و زنجیره تامین. شماره ۱۳. فروردین ۱۳۹۲
5. Berglund, M., Van Laarhoven, P., Sharman, G., Wandel, S., "Third-party logistics: is there a future?", International Journal of Distribution & Logistics Management, 1999, 10(1), 59-82.
6. Coyle, J., Bardi, E., Langley, J., "The management of business logistics: A supply chain perspective", Canada, Thomson South Western, 2003.
7. John Langley, Jr., Capgemini, "2015 Third-Party Logistics Study, The state of logistics outsourcing", 2015.
8. Arvis, J. F., Mustra, M. A., Ojala, Lauri, Shepherd, B., Saslavsky, D., "The Logistics Performance Index and Its Indicators", The World Bank, 2014.
9. D. Denison, H.J Cho, J. Young, (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for management development.
10. Hofstede Geert, (1996). The management of multicultural structures, Publishing House Economic, Bucharest.