

## پیشنهاداتی در راستای تحول در نظام توزیع کشور

مجتبی سلیمانی سه‌دهی

### توضیح اجمالی:

همانگونه که می‌دانیم «اصلاح نظام توزیع» به عنوان یکی از محورهای هفتگانه طرح تحول اقتصادی قرار دارد که در چند سال اخیر مورد توجه جدی وزارت بازرگانی قدیم و وزارت صنعت جدید بوده است. بررسی‌ها حاکی از آن است که نظام مدیریتی و حلقه‌های نظام فعلی توزیع در کشور ما دچار مشکلات و ویژگی‌های خاص است. از جمله:

- تعداد فوق‌العاده واحدهای صنفی کوچک در سطح خرده فروشی
- بالا بودن هزینه‌های شبکه توزیع کالا (فاصله بهای تولید کننده و بهای مصرف کننده)
- عدم وجود اطلاعات کافی از فعالیت حلقه‌ها و آمار توزیع کالا
- نامطمئن و سازمان نیافته بودن بخش قابل توجهی از حمل و پخش کالا در شبکه توزیع
- عدم وجود رقابت در بازار بسیاری از کالاها و خدمات
- عدم توسعه زیرساخت‌های فنی و نهادی شبکه توزیع

### نکات کلیدی:

در این دیدگاه، پیشنهاداتی که ماحصل تجربیات و انجام پژوهش‌هایی در این خصوص است به منظور اصلاح نظام توزیع کشور ارایه می‌گردد تا همزمان با روی کار آمدن دولت تدبیر و امید، مورد توجه و دقت نظر مسئولین مربوطه قرار گیرد:

## بازنگری در نحوه توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای

گرچه افزایش سهم فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ در نظام خرده‌فروشی کشور (در مقابل واحدهای صنفی خرده‌فروشی) مورد تاکید و تایید قرار دارد؛ اما تجربه موفق سایر کشورها توصیه می‌کند که به‌جای گسترش قارچ‌گونه و نامحدود فروشگاه‌های زنجیره‌ای در کشور که هر یک دارای تعداد شعبات محدودی در کشور خواهند بود باید از توسعه چند فروشگاه زنجیره‌ای بزرگ محدود (کمتر از ۱۰) با تعداد شعبات متعدد و فراوان در سطح کشور حمایت کرد. البته در این حالت، ضروریست تمهیداتی برای جلوگیری از ایجاد انحصار در نظام توزیع و گسترش فضای رقابتی اندیشیده شود.

## توسعه زنجیره‌های فروشگاه‌های

با توجه به اینکه بخش غالب نظام توزیع خرده‌فروشی کشور به‌صورت سنتی بوده و توسط واحدهای صنفی کوچک صورت می‌پذیرد؛ قطعاً حذف این مجموعه بزرگ که اشتغال زیادی را در خود ایجاد کرده است (بیش از ۲,۵ میلیون واحد صنفی در کشور فعال است) از نظام توزیع کشور به مصلحت و حتی امکانپذیر نمی‌باشد. اما با در پیش گرفتن رویکرد ایجاد «زنجیره‌های فروشگاه‌های» در کنار «فروشگاه‌های زنجیره‌ای» می‌توان ضمن ساماندهی واحدهای صنفی خرده‌فروشی باعث افزایش کارایی نظام توزیع فعلی کشور شد. منظور از زنجیره فروشگاه‌های، مجموعه‌ای از واحدهای صنفی خرده‌فروشی است که تحت یک نشان تجاری و با مدیریتی یکپارچه اداره می‌شود.

## حمایت از شکل‌گیری فروشگاه‌های زنجیره‌ای تخصصی

وقتی که صحبت از فروشگاه‌های زنجیره‌ای به میان می‌آید، بیشتر فروشگاه‌های بزرگ خواروبار فروشی (مثل شهروند، رفاه و مانند آن) به ذهن متبادر می‌شود. حال آنکه، تجربیات موفق دنیا نشان می‌دهد که برای کالاهای مختلف می‌توان فروشگاه‌های زنجیره‌ای تخصصی ایجاد کرد. فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ مثل شهروند را در نظر بگیرید که در شهرهای مختلف کشور فعالیت داشته و به‌طور تخصصی در آن، پوشاک عرضه می‌شود.

## لزوم توجه ویژه به سیستم‌های توزیع و فروش الکترونیکی

طی دهه اخیر با توجه به گسترش روزافزون اینترنت و نفوذ زیاد آن شاهد روی آوردن بسیاری از کسب‌وکارها به مقوله کسب‌وکار الکترونیکی بوده‌ایم. اهمیت این موضوع برای سیستم‌های توزیع، وقتی بدانیم که بخش زیادی از هزینه‌های توزیع را هزینه‌های جابجایی شکل می‌دهد صدچندان می‌شود.

لزوم بهره‌گیری نظام توزیع کشور از این بستر به‌خصوص توجه ویژه به «شبکه‌های اجتماعی» باعث گسترش فعالیت‌های آن خواهد شد.

## توجه به نشان تجاری و تقویت آن

آن گونه که مشخص است طی چندسال اخیر اقدامات مثبت و درخوری در این خصوص انجام شده است و به اندازه کافی به لزوم توجه و تقویت نام و نشان تجاری تاکید شده است. ولی نکته‌ای که به نظر می‌رسد در این میان مغفول مانده و لازم است برای چاره‌اندیشی شود پایایی و پایداری نام و نشان تجاری است. متأسفانه این معضل به خصوص برای نام و نشان‌های تجاری بخش توزیع پررنگ‌تر است. برندهای تجاری نباید پس از ثبت و شروع فعالیت و بهره‌مندی از تسهیلات دولتی، پس از طی مدت محدودی به فعالیت خود خاتمه داده و محو گردند. پایداری و تداوم برندهای تجاری مهمتر از ایجاد و ثبت آنهاست.

## حمایت از شکل‌گیری شرکت‌های لجستیکی طرف سوم (3PL)

باتوجه به انتقاداتی که بر نحوه کارکرد و عملکرد شرکت‌های پخش در ایران وارد است و با مدنظر قرار دادن سوابق موفق سایر کشورها به نظر می‌رسد ارتقای شرکت‌های پخش به شرکت‌های تخصصی لجستیکی و ایجاد و توسعه شرکت‌های تخصصی لجستیک طرف سوم (3PL) منجر به ایجاد تحول در نظام توزیع کشور شود.

## لزوم توجه به طراحی شبکه توزیع

یکی از بیشترین هزینه‌هایی که در شبکه‌های توزیع کالا تحمیل می‌شود و باعث بالا رفتن قیمت نهایی محصولات می‌شود همانا ساختار نامناسب شبکه توزیع کالا است. عدم توجه به مکانیابی مناسب، تخصیص نامناسب مشتریان به توزیع‌کنندگان، مسیریابی نامناسب و اینچنین موضوعاتی که در مقوله طراحی شبکه توزیع باید مورد مطالعه و بهینه‌سازی قرار گیرد باعث تحمیل هزینه‌های سنگین به سیستم توزیع کشور می‌شود.

## ایجاد و توسعه مراکز لجستیکی در کشور

به‌منظور تسهیل در بازرگانی داخلی کشور و شکل‌گیری شبکه یکپارچه در نظام توزیع کشور لزوم توجه به ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی مدرن که باعث ارتقای عملکرد بازرگانی کشور می‌شوند کاملاً ضروری می‌نماید. زیرساخت‌هایی همچون: دهکده‌های بار، مراکز لجستیکی، بنادر خشک چنانچه به‌خوبی امکان‌سنجی و مکان‌یابی شوند قطعاً باعث تحول در شبکه توزیع کشور خواهند شد.

## حمایت از شکل‌گیری شوراهای سیاست‌گذاری برای هر زنجیره کالا

یکی از مهمترین نهادهایی که براساس دانش مدیریت زنجیره تامین و نیز تجربه کشورهای موفق می‌توان برای صنایع مختلف کشورمان تجویز کرد، «شورای سیاست‌گذاری» به عنوان متولی و سیاست‌گذار اصلی هر صنعت می‌باشد. این شورا ترکیبی از فعالان صنعت و نهادهای دولتی تاثیرگذار بر این صنعت می‌باشد. این رویکرد ضمن

این که با اهداف کلان دولت مبنی بر کاهش تصدی‌های دولتی و واگذاری امور به مردم همسو است باعث کاستن حجم بالایی از مشغله‌های غیر حاکمیتی وزیر محترم صمت و معاونین وی (مثل تنظیم بازار کلیه کالاها) شده و مقولاتی همچون تنظیم بازار محصولات مختلف توسط این شورا که نمایندگانی از همه بخش‌های مختلف زنجیره (از تامین‌کنندگان مواد اولیه گرفته تا تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان و مشتریان) در آن حضور دارند، انجام خواهد شد.

با تخصصی شدن تصمیم‌گیری‌های کلان هر صنعت همراه با توجه به ملاحظات حاکمیتی آن در شوراهای سیاست‌گذاری، برخورد فعالانه با مسائل مرتبط با زنجیره‌های کالا در کشور از طریق ایجاد مکانیزم‌های پیشگیرانه مناسب به منظور جلوگیری از بروز بحران‌های فصلی، کالایی و منطقه‌ای در طول سال و یا به عبارت دیگر افزایش قابلیت اطمینان زنجیره‌ها حاصل خواهد شد.

### لزوم توجه به بازرگانی خارجی در کنار بازرگانی داخلی

در اصلاح نظام توزیع نباید فقط محدود به توزیع و بازرگانی داخلی باشیم؛ بلکه در آن بایستی به بازرگانی خارجی نیز توجهی همسطح داشت. چرا که امروزه، مرزها در حال درنوردیده شدن بوده و چنانچه کسب‌وکاری نتواند در اقتصاد به هم پیوسته و فرامرزی کنونی حضور یابد محکوم به زوال خواهد بود. در چنین شرایطی است که بازیگران مختلف نظام توزیع کشور نباید خود را تنها محدود به داخل ایران نمایند و با توجه به بازارهای مصرف مناسبی که به‌خصوص در منطقه وجود دارد (مثل عراق، افغانستان، سوریه، کشورهای حاشیه دریای خزر) دامنه حضور و فعالیت خود را باید به آن سوی مرزها گسترش دهند. بر متولیان دولتی توزیع کشور است که سیاست‌ها و حمایت‌های خود را متوجه این قضیه نمایند.

### لزوم توجه به تامین در کنار توزیع

آنگونه که از دانش مدیریت زنجیره تامین مستفاد می‌شود این نکته مهم است که در کنار هر نظام توزیع، یک نظام تامین نیز وجود دارد. تامین و توزیع کالا گرچه دارای فعالیت‌ها و کارکرد مشابهی هستند ولی به لحاظ فضای فعالیت و ماهیت آن دارای تفاوت‌هایی هستند که لازم است به آنها در کنار یکدیگر توجه شود. به عبارتی، لازم است در کنار «اصلاح نظام توزیع» به «اصلاح نظام تامین» نیز توجهی ویژه شود.