

به نام خدا

طرح فروش خدمات حمل و نقل و سردخانه در استان های تهران و البرز

"فروشتان را تهرانیزه کنید!"

شرکت لجستیک سرد مازند سرما کیا

نگارنده : فرانک نقی زاده – کارشناس ارشد بازرگانی بین الملل

پاییز ۱۴۰۱

مقدمه :

طرح پیش رو جهت طراحی و ارائه یک بسته خدمتی جدید به تولید کنندگان و سایر فعالان در حوزه مواد غذایی سرد و تازه و اقلام دارویی حساس به دما در استان های غیر از تهران و البرز، نگارش شده است. در ابتدا کوشیده ایم به بیان ساده توجیه پذیری ورود به بازار استان های تهران و البرز برای سایر تولید کنندگان در استان های دیگر را روشن کنیم. در ادامه به ارائه راهکار و بررسی و طبقه بندی مشتریان گروه هدف و استراتژی های ورود و توسعه و برنامه بازاریابی پرداخته می شود.

چنان که اشاره شد گروه هدف، شرکت های تولیدی یا بازرگانی هستند که در فاصله ای بیش از ۳۰۰ کیلومتری استان های تهران و البرز واقع شده اند و در خصوص تولید یا تجارت مواد غذایی سرد و تازه و محصولات مصرفی حساس به دما و نیازمند حفظ برودت در طول زنجیره لجستیکی فعالیت می کنند.

فصل اول

بخش اول - چرا باید در استان تهران و البرز فعالیت کنیم؟

به طور کلی محصولات مواد غذایی سرد و تازه که هدف اصلی این طرح واقع می شوند جزو طبقه بندی کالا های تند مصرف یا FMCG ها قرار می گیرند. این محصولات برای مصرف روزانه خانوار ضروری بوده و از حجم خرید بالایی نسبت به سایر کالا ها در سرانه مصرف خانوار ها برخوردار است. این محصولات شامل گروه های متنوعی اعم از گروه لبنیات (انواع شیر، خامه، پنیر، ماست، سرشیر، دوغ و ...)، گروه محصولات پروتئینی (انواع سوسیس و کالباس، ناگت ها و برگر ها، گوشت ماکیان کامل یا قطعه بندی شده تازه و منجمد، گوشت گاوی و گوسفندی لاشه یا قطعه بندی شده تازه و منجمد، انواع ماهی تازه و منجمد و میگو و سایر آبزیان به صورت فله یا بسته بندی شده و ...) و گروه سبزیجات (سیب زمینی منجمد، سبزی های تازه و منجمد، قارچ، میوه تازه و منجمد فله یا بسته بندی شده، خرما و ...) می باشد. بنابر این طیف وسیعی از کارخانجات و کسب و کارها می توانند مخاطب این طرح قرار بگیرند.

به دلیل محدودیت زمان مصرف و لزوم تازگی و کوتاه بودن دوره انقضاء این قبیل محصولات و یا حتی روز پخش بودن گروه هایی در این بین (قارچ، سبزی تازه، ساندویچ های آماده، مرغ و گوشت تازه)، دسترسی به بازار های مصرف در مسافت های طولانی برای تامین کنندگان مقدور نیست و عموماً برند ها مجبورند به بازارهای محلی و منطقه ای اکتفا کنند. با توجه به میزان جمعیت روزانه استان تهران که بالغ بر ۱۳,۵ میلیون نفر می باشد، استان تهران رتبه اول را از این جهت در کل کشور دارا است. همچنین این جمعیت حدود ۲۰ درصدی از کل کشور، حجمی بالغ بر ۴۰ درصد بازار مصرف ایران را به خود اختصاص داده اند. لذا با علاوه کردن جمعیت ۳ میلیون نفری استان البرز دسترسی به این دو استان برای تولید کنندگان، حجم بازاری بالغ بر ۱۶ میلیون نفر و تقریباً نزدیک به نیمی از بازار مصرف کل کشور را فراهم می کند.

فرهنگ خرید مصرف کنندگان محصولات FMCG به مرور رو به تغییر است. اما در یک نگاه ساده می توان کانال های اصلی توزیع را در سه گروه طبقه بندی نمود.

الف) فروشگاه های بزرگ زنجیره ای و هایپرمارال ها

ب) سوپر مارکت های زنجیره ای و سوپر مارکت های محلی

ج) فروشگاه های آنلاین

* سوپر مارکت های زنجیره ای و هایپر مال ها به علت تشابه الزامات لجستیکی عمدا در یک گروه گنجانده شده است.

نکته مهم اینکه محصولات FMCG در بین سایر کالا های بازار به طور عمومی از درجه وفاداری برند پایینی برخوردارند. برای مثال خرید شما از یک برند ماست نسبت به خرید شما از یک برند عطر و ادکلن به مراتب کمتر وفادارانه خواهد بود. چراکه تنوع SKU ها از یک محصول (ماست کم چرب، پرچرب، میوه ای، ماستخیار و...)، تنوع برند ها با کیفیت های بسیار مشابه و در نهایت تکرار دفعات خرید در یک بازه زمانی معین (خرید ماست ماهانه دست کم دو بار) و تبلیغات بسیار فراگیر را می توان از جمله علل پایین بودن وفاداری مشتری فرض کرد (موارد بر حسب تجربه میدانی و علمی نویسنده پیشنهاد شده و نیاز به انجام تحقیقات آکادمیک روش مند برای اثبات یا رد آن می باشد). لذا باید به بررسی سایر عوامل موثر بر خرید مشتری پرداخته شود. دو عامل موثر در این خصوص می تواند قیمت و دسترسی باشد.

منظور از واژه دسترسی در اینجا معادل کلمه convenience است که آن را جهت اشاره به سهولت دسترسی به کالا و انجام فرایند خرید استفاده کرده ایم. در حقیقت همین عامل باعث ایجاد نبرد های خونین بین برند های محصولات FMCG بر سر شلف و قفسه های فروشگاه های زنجیره ای شده است و شاید بتوان گفت همین عامل شالوده مدل کسب و کار فروشگاه های زنجیره ای در خصوص پاسخ به نیاز مخاطبانش را تشکیل داده است. چراکه تفاوت چندان محسوسی بین ماست کم چرب ۵۰۰ گرمی شیشه ای برند A, B, C دیده نمی شود (گرمای، بسته بندی، کیفیت و مزه).

وقتی به خرید محصولات تند مصرف فکر میکنیم اولین تصویری که به ذهنمان متبادر می شود تصویری از سالن یک هایپرمارال بزرگ است با قفسه های مملو از مواد غذایی و نوشیدنی و مواد بهداشتی و سبد های چرخدار خرید که مدام این سو آن سو کشیده می شوند. اساس عملکرد هایپرمارال های زنجیره ای بر مبنای شراکت در سود فروش محصولات و در واقع فروش یک کانال توزیع قدرتمند است. در بیان قدرت این کانال توزیع باید گفت شرکت هایی مانند وال مارت یا کارفور یا سایر بزرگان خرده فروشی FMCG در دنیا از لحاظ در آمد و میزان سرمایه هم ردیف شرکت های بزرگ تکنولوژی قرار می گیرند. چرا که افزایش جمعیت و فرهنگ مصرف زدگی شدیداً رو به گسترش است. در ایران نیز طی دو دهه اخیر شاهد تاسیس، رشد و شکوفایی برند های متعددی در صنعت خرده فروشی زنجیره ای بوده ایم. اساس کار فروشگاه های زنجیره ای بر تنوع محصول و محرک های قیمتی و جوایز و بونس ها بنا نهاده شده است. تنوع محصول و ایجاد تجربه لذتبخش از خرید به نوعی دلالت بر همان مفهوم "دسترسی" دارد که پیش تر به آن اشاره شد و آن را از متغیر های احتمالی موثر بر خرید محصولات تند مصرف دانستیم. بنابر این طبیعی است جمع این دو فاکتور رقابت برند های موجود در قفسه ها را روز به روز افزایش دهد.

کانال توزیع دوم عبارت از سوپر مارکت های زنجیره ای و مغازه های محلی (بقالی، سوپری) می باشد. در این کانال محصولات عمدتاً بدون تخفیف یا با تخفیف بسیار جزئی عرضه می شوند و توان رقابتی این کانال ها بر اساس قدرتمندی لوکیشن آن تعیین می گردد. در نهایت گروه سوم کانال های توزیع، فروشگاه های آنلاین هستند که در زمینه فروش محصولات تند مصرف با توجه به هزینه های لجستیکی بالا هنوز به عملکرد مناسبی نرسیده اند.

اگر شما یک تولید کننده محصولات تند مصرف تازه و سرد هستید دسترسی به کانال توزیع دوم (یا فروش مویرگی) در یک استان دیگر بسته به فاصله مکانی می تواند بسیار دشوار یا غیر ممکن باشد. همینطور پیچیدگی های فنی مدیریت لجستیک در فاصله دور و هزینه های آن این موضوع را به یک تصمیم بسیار حساس در سطح استراتژی های کلان مجموعه شما بدل می کند. می توان گفت سازمان هایی دست به این استراتژی می برند که شبکه و توان توزیع را به عنوان مزیت رقابتی هسته ای

خود در نظر گرفته باشند و بنابراین تمرکز بودجه در این قسمت اختلالی در عملکرد سایر بخش های آنها ایجاد نمی کند. چراکه ساختار کسب و کارشان با این مفهوم چیدمان شده است. اما برای شرکت های تولید محور، تکنولوژی محور یا نوآوری محور که مزیت رقابتی و عمده توان عملیاتی شان به حجم بالای تولید یا تولید بهره ور و تکنولوژیک و یا تولید محصولات نو آورانه اختصاص دارد، فشار عملیاتی و مالی توزیع مویرگی در یک استان دیگر شاید قابل تحمل نباشد.

با توسعه فرهنگ خرید از فروشگاه های زنجیره ای و بمباران تبلیغات، تخفیفات و تلاش برای ایجاد تجربه خرید لذت بخش برای مخاطبان اقبال عمومی به سوی هایپرمارال ها روز به روز بیشتر می شود. همینطور جمعیت بالای مراجعان روزانه که به دقت برند ها و قفسه های موجود را بررسی می نمایند این کانال توزیع را به یکی از اصلی ترین کانال های محصولات تند مصرف بدل کرده است. صرفنظر از فروشگاه های تازه تاسیس یا گسترش نیافته می توان به ۱۰ فروشگاه زنجیره ای بزرگ در استان تهران اشاره کرد که شامل فروشگاه های اتکا، رفاه، سپه، شهروند، افق کوروش، هایپر استار، هفت، جانبو، یاس و هایپر فمیلی می باشد. این ده عنوان مجموعاً در حدود ۵۴۷ شعبه فعال در سطح استان تهران دارند. با توجه به این ارقام و میانگین فروش بالقوه یک SKU کالا در یک شعبه از سطح استان تهران، به سادگی می توان تناژ ماهانه قابل فروش را تخمین زد. اگر تنها ۲۰٪ از این فروشگاه ها را مورد هدف بازاریابی قرار دهید با ۲۰۰ کیلوگرم سفارش ماهانه هر شعبه که عدد بسیار حد اقلی است، می توانید انتظار فروش ۲۵ تنی در ماه را داشته باشید. اگر این میزان را طی یکسال فعالیت بازاریابی به ۵۰ درصد برسانید با ارقام فوق می توانید روی فروش ۶۰ تنی ماهانه محصولاتان در استان تهران حساب کنید. با توجه به مزایایی که پیش ازین برای کانال توزیع فروشگاه های زنجیره ای بر شمرده بودیم حضور در این فروشگاه ها به نوعی روش برند سازی برای شرکت ها تبدیل شده است. بستر های وسیع تبلیغات بصری و دیجیتالی و دیده شدن توسط مراجعان روزانه به مرور چشم و ذهن مصرف کنندگان را با نام و برند شما آشنا می سازد. همین منطق هزینه های ورود و تامین فروشگاه های زنجیره ای را در قالب سرمایه گذاری در بخش مارکتینگ و برندینگ برای شرکت ها توجیه پذیر نموده است.

بخش دوم _ چالش همیشگی : لجستیک

طبیعتاً اولین سوالی که به ذهن تولید کننده محصول تند مصرف در استان های دیگر کشور خواهد رسید این است که چطور باید محصول را به سطح فروش استان تهران برسانیم؟ چطور پیوستگی تامین را حفظ نمایم؟

علاوه بر چالش های مرسوم در زمینه آماده سازی، نگهداری و حمل و نقل محصولات تا سطح فروش، زمانیکه با پلتفرم هایی از جنس هایپر مال ها مواجه هستیم کار به مراتب دشوار تر خواهد شد. محدودیت های مضاعفی چون محدودیت زمان تحویل، پروسه ریسپونینگ، کنترل دما، کنترل کیفیت بسته بندی، مدیریت بار های مرجوعی و برگشتی و ... به فرایند لجستیک اضافه می شوند. ضمن اینکه مسافت بین شهری توان مانور عملیاتی تامین کننده را به شدت کاهش خواهد داد.

مسئله اولین راه حل برای رساندن محصول به فروشگاه های زنجیره ای با فاصله بیش از ۳۰۰ کیلومتر از استان تهران در ساعت مقرر و با کیفیت مطلوب به لحاظ حفظ برودت و دما و بسته بندی، نیازمند ایجاد شیفت های کاری خارج از ساعت اداری و کار در نیمه شب می باشد. چرا که اغلب این محصولات روز مصرف بوده و می بایست در ساعات اولیه صبح تحویل گردند. شیفت های کاری نیمه شب به نسبت هزینه های راه اندازی یک شیفت جدید، از بازدهی پایینی برخوردارند همینطور عدم دسترسی به واحد های کلیدی مانند مدیریت تولید، مدیریت انبار و مدیریت حسابداری در شیفت های شبانه رسیدگی به موارد اضطراری را پیچیده تر از معمول می نماید و در نهایت حجم سفارش ها که به ندرت در یک شعبه بیش از ۱ تن می باشد و محدودیت های تحویل فرایند لجستیک را وادار به استفاده از ماشین های سبک خواهد کرد که با در نظر گرفتن مسافت بین شهری هزینه

های توجیه نا پذیری را برای اغلب مجموعه ها ایجاد می نماید. باید اشاره کرد فاصله مکانی بین شهری امکان ضبط و ربط به موقع موارد پیش بینی نشده مثل تصادف حمل کننده یا خرابی ماشین و ... را غیر ممکن می کند.

با وجود تمامی این چالش ها دسترسی به بازار مصرف ۴۰ درصدی کشور در استان تهران برای تولید کنندگان سایر استان ها چقدر میسر است؟

راه حل دوم ایجاد یک شعبه از کسب و کار در استان تهران است. با توجه به هزینه های بالای اجاره یا خرید ملک و استخدام نیرو های مناسب و فراهم سازی امکانات و ملزومات اداری و در نظر گرفتن صفر بودن یا بسیار کم بودن جریان های نقد ورودی حاصل از پروژه جدید در ماه های اولیه، تحمیل چنین هزینه ای بر ساختار مالی یک شرکت متوسط چقدر قابل انجام خواهد بود؟ باید در نظر داشت که حتی در صورت امکان خرج کرد این مبالغ، هزینه خروج از پروژه را برای تولید کنندگان به شدت افزایش می دهد.

راه حل سوم همکاری با شرکت های پخش و فروش می باشد که از موارد یاد شده بسیار منطقی تر به نظر می رسد. بسیاری از برند های غیر تهرانی از همین طریق فعالیت هایشان در این استان را گسترش داده اند. اما به عنوان یک تولید کننده در مقیاس متوسط با یک حساب سر انگشتی می توان دریافت هزینه مشارکت با این قبیل مجموعه ها و حاشیه سود درخواستی که معمولا بین ۲۰ تا ۲۵ درصد است به علاوه هزینه های ورود به فروشگاه های زنجیره ای و مارجین فروشگاهی و هزینه تخفیفات و پروموشن ها این همکاری عملا شما را به محدوده ضرر در پروژه وارد می کند.

به نظر می رسد پروژه ورود به بازار مصرف ۴۰ درصدی کشور در استان تهران برای تولید کنندگان مقیاس متوسط سایر استان ها در اینجا به بن بست می رسد.

بخش سوم – راه حل مازند سرما کیا : تهرانیزه شوید!

مجموعه لجستیک و حمل و نقل مازند سرما کیا با تکیه بر توان عملیاتی و تجربه راه حل نو آورانه ای برای مسئله مطرح شده ارائه می کند که با استفاده از آن همزمان عملکرد فروش در استان تهران بالا رفته و همچنین از هزینه های مشارکت با شرکت های پخش و دشواری های لجستیک در مسافت بین صرفنظر خواهد شد.

فروشان را با همراهی مازند سرما کیا تهرانیزه کنید!

شرکت مازند سرما کیا طی ده سال گذشته توان خود را در یکپارچه سازی فرایند لجستیک سرد به خوبی توسعه بخشیده است و ضمن استقرار در استان تهران می تواند به عنوان بازوی عملیاتی لجستیک به شرکت های تولیدی در سایر استان ها متصل گشته زحمت فرساینده پشتیبانی حمل و نقل و لجستیک را برای این قبیل شرکت ها آسان نماید.

برای درک بهتر این خدمت یاد آوری می کنیم زنجیره تامین سرد به کلیه فرایند ها و فعالیت ها و افرادی تلقی می شود که در طول زنجیره تامین محصولات حساس فعالیت می کنند. از تولید کنندگان مواد اولیه و کارخانجات فراوری محصولات تا بازار های خرید و فروش عمده و صادرات و نهایتا خرده فروشان و مصرف کنندگان. تامین، تدارک و جابجایی مواد اولیه و محصولات میانی تولید یا کالای نهایی با حفظ درجه برودت دما از الزامات اصلی این زنجیره محسوب می شود.

همچنین منظور از یکپارچه سازی فرایندهای لجستیکی آن است که بخش های مختلف حوزه لجستیک از جمله حمل به داخل، حمل به خارج، تهیه و راه اندازی انبار، نگهداری اصولی، توزیع، پخش مویرگی و شاهرگی و ... توسط یک واحد متخصص و متمرکز اداره شود. چرا که هماهنگی و حفظ نظم یکی از ضروری ترین الزامات بهینگی لجستیک به طور عام می باشد.

چطور فرایند فروش را تهرانیزه کنیم؟

تنها کاری که توسط مجموعه کارفرما انجام می شود مذاکره و توافق و ایجاد فروش روزانه یا هفتگی یا ماهانه در فروشگاه های های زنجیره ای استان یا سوپرمارکت های زنجیره های می باشد. با در اختیار قرار دادن فاکتور های فروش و سفارشات و تامین حجم مناسب ذخیره یا دپو در یکی از سردخانه های مازند سرما مسئولیت کارفرما در این خصوص تمام است.

- مناسب ترین لوکیشن انبار نسبت به روت پخش
- خدمات بارچینی و تخلیه و بارگیری و انبار داری
- خدمات حسابداری و مدیریت انبار
- خدمات تخصصی نگهداری میوه جات و رنگ آوری با استفاده از فناوری ها و مواد مورد نیاز
- ارسال و توزیع کالا بر اساس فاکتور ها در سطح فروشگاه ها
- دریافت و مدیریت بارهای مرجوعی

تمام فعالیت های فوق برای کارفرما در سطح استان تهران توسط شرکت مازند سرما کیا با کمترین هزینه و بهترین شیوه قابل انجام است. به این ترتیب فرایند فروش کارفرما تهرانیزه شده و به سادگی به بازار مصرف ۱۶ میلیون نفری استان تهران و البرز دسترسی ایجاد می شود.