



شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران



پیش درآمدی بر

طرح ایجاد شرکت های زنجیره ای توزیع

مدیریت بازرگانی



# بسم الله الرحمن الرحيم



شرکت ملی پخش سراسر آورده‌های نفتی ایران  
مدیریت بازرگانی

پیش‌درآمدی بر طرح ایجاد شرکت‌های زنجیره‌ای توزیع

# فهرست

دبیاچه	۲
مقدمه	۶
الزامات قانونی اجرای طرح	۷
دلایل ایجاب طرح از منظر شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران	۸
دلایل ایجاب طرح از منظر جایگاه داران	۸
<b>مروری بر ادبیات برند در سطح جهان</b>	<b>۹</b>
تعریف جایگاههای سوخت	۱۰
مروری بر ادبیات برند در سطح جهانی	۱۰
بازاریابی برندهای جایگاه سوخت	۱۲
کسب و کارهای کوچک عرضه سوخت	۱۳
جایگاههای تحت برند چگونه فعالیت میکنند؟	۱۴
<b>شرکت زنجیره ای توزیع فرآورده های نفتی در ایران (برند)</b>	<b>۱۵</b>
تعریف شرکت زنجیره ای توزیع ( صاحب صلاحیت یا برند)	۱۶
امکان سنجی برندسازی جایگاه های سوخت در کشور	۱۶
مزایای حاصل از طرح ایجاد شرکتهای زنجیره ای توزیع	۱۸
بررسی وضعیت شبکه توزیع و حمل و نقل کشور و ضرورت تغییر در آن	۱۹
مشکلات روش موجود در سیستم توزیع سوخت	۲۰
چارچوب تعاملات شرکت ملی پخش و شرکت زنجیره ای توزیع	۲۱
فرآیند شروع به فعالیت شرکتهای زنجیره ای توزیع	۲۲
نتایج مورد انتظار از اجرای طرح ایجاد شرکتهای زنجیره ای توزیع در جایگاه های عرضه سوخت	۲۲

## دیباچه

این نوشتار به منظور آشنایی با ادبیات موضوع شرکتهای زنجیره‌ای توزیع و لزوم تغییر شبکه توزیع آتی از منظر قوانین کاهش تصدیگری، برنامه‌های توسعه‌ای و رشد اقتصادی و افق پیش‌رو در کسب و کار جهت استفاده همکاران شرکت ملی پخش و آشنا نمودن ذینفعان طرح گردآوری شده که امید است با مطالعه آن به یکسان‌سازی برداشتها و لزوم حمایت یکپارچه از آن در واحدهای مختلف سازمانی کمک نماید. فرصت را مغتنم شمرده و از همراهی همکاران معاونت فروش و زحمات سرکار خانم فاطمه احمدنژاد در تهیه و تدوین این نوشتار قدردانی و تشکر می‌نمایم.

علیرضا رجب پور

بهار ۹۶



شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران

[www.niopdc.ir](http://www.niopdc.ir)



شرکت ملی پخش آورو ده های نفتی ایران  
www.niopdc.ir

# مقدمه

## مقدمه

طرح ایجاد شرکت‌های زنجیره‌ای توزیع فرآورده‌های نفتی مایع و CNG و یا همان طرح برندسازی جایگاه‌های سوخت، رویکرد جدید شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران در رابطه با توسعه جایگاه‌های عرضه سوخت فرآورده‌های نفتی می‌باشد، بدین معنا که شرکت‌های توانمند با سابقه اجرایی مرتبط پس از طی فرآیندهای ارزیابی و کسب حداقل امتیاز لازم موفق به اخذ مجوز و شروع فعالیت در حوزه توزیع فرآورده‌های نفتی می‌گردند. این شرکت‌ها با تحت پوشش قرار دادن و یا احداث مجموعه‌ای از جایگاه‌های عرضه سوخت نسبت به خرید و تحویل فرآورده بعد از درب انبارها و حمل سوخت از محل انبارهای اصلی شرکت ملی پخش و توزیع به موقع آن در جایگاه‌های تحت پوشش اقدام نموده و مأموریت آن عرضه پایدار و پیوسته فرآورده به مصرف‌کنندگان نهایی با کمیت و کیفیت استاندارد تعیین شده، ارائه خدمات مورد نیاز و سواناط نقلیه و ایجاد محیط کاری حرفه‌ای و امن برای کارکنان سازمان خود و جایگاه‌های تحت پوشش است.

هدف و چشم‌انداز اصلی طرح ایجاد شرکت‌های زنجیره‌ای توزیع جایگاه‌های سوخت ارتقای رفاه مشتریان و حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان با مدیریت موثر بخش خصوصی در فرآیند خرید، دریافت، حمل، توزیع و نظارت بر عرضه سوخت و کاهش نقش دولت در تصدی‌گری توزیع فرآورده‌های نفتی به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان است. پس از اجرای این طرح مسئولیت نظارت عالی بر کیفیت و کمیت فرآورده‌های عرضه شده در جایگاه تحت پوشش در راستای حفظ حقوق شهروندی مصرف‌کنندگان و همچنین توانمندسازی و حمایت از توسعه بخش خصوصی برعهده شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران می‌باشد.

هم‌اکنون توزیع فرآورده‌های نفتی در سراسر کشور از طریق حدود ۶۰۰۰ نقطه عرضه انجام می‌شود که شامل جایگاه‌های عرضه سوخت بنزین، نفت گاز و سی‌ان‌جی است که به دلیل نوع مالکیت جایگاه‌ها، بازار انحصاری، پایین بودن بهره‌وری و پراکندگی گسترده، اعمال مدیریت دولتی، استانداردهای خدمات و توسعه رقابت در آنها با هدف افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به مصرف‌کنندگان نهایی وجود ندارد.

این طرح با هدف شناسایی و معرفی شرکت‌های صاحب‌صلاحیت در حوزه جایگاه‌های توزیع فرآورده‌های نفتی و ارائه خدمات استاندارد و نظارت بر کیفیت فعالیت‌ها و سرانجام افزایش کیفیت خدمات ارائه شده در شبکه توزیع سوخت کشور تدوین شده است.





### • الزامات قانونی اجرای طرح

موارد ذیل را می‌توان از جمله مهمترین الزامات قانونی اجرای طرح برشمرد:

سیاست‌های ذیل اصل ۴۴ قانون اساسی، کوچک سازی دولت و واگذاری خدمات اجرایی به بخش خصوصی، قانون رفع موانع کسب و کار، الزامات برنامه توسعه پنجم و ششم در خصوص جمع آوری بخارات بنزین از جایگاه‌ها و مسائل زیست محیطی

## • دلایل ایجاب طرح از منظر شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران

۱. الزام به اجرای سیاست‌های کلان حاکمیتی
۲. کاهش تصدی گری دولت و افزایش فعالیت بخش خصوصی و کمک به توسعه رشد اقتصادی
۳. ضرورت سوخت رسانی مستمر و ایمن در جامعه
۴. الزام به ورود اختلافات ورثه ای و شخصی جهت جلوگیری از توقف سوخت رسانی به عنوان یک ضرورت
۵. رفع محدودیتهای بودجه ای در افزایش میزان کارمزد و کرایه حمل با اجرای حق العمل کاری
۶. بستر سازی مناسب جهت جداسازی قیمت فرآورده از خدمات توزیع سوخت

## • دلایل ایجاب طرح از منظر جایگاه داران

۱. عدم رضایتمندی از نظام پرداخت کارمزد به روش فعلی و جایگزینی با اجرای حق العمل کاری
۲. عدم تناسب درآمد با سرمایه بدلیل مطالعه سطحی اقتصادی و عدم جانمایی درست
۳. عدم همکاری سازمانهای مرتبط با آنها مانند شهرداریها، مسکن و شهرسازی و....
۴. حاکم بودن شرایط سنتی اداره جایگاهها و عدم آشنائی با قوانین حقوقی مرتبط با کسب و کار





شرکت ملی پخش آبرده های نفتی ایران  
www.niopdc.ir

# مروری بر ادبیات برند در سطح جهانی

## • تعریف کلی جایگاه‌های سوخت

جایگاه سوخت تأسیساتی است که در آن سوخت و اغلب روانکارها برای انواع وسایل نقلیه در آن به فروش میرسد. رایجترین سوخت‌هایی که در جایگاه‌ها به فروش میرسد بنزین، نفت‌گاز، گاز مایع و CNG است (شکل ۱). جایگاه‌های سوخت در کشورهای مختلف به اسامی متفاوتی شناخته می‌شوند مانند جایگاه سوختگیری (Filling Station, Gas Bar, Petrol Pump, Petrol Bunk) و ... .

بسیاری از جایگاه‌های سوخت در کنار خود فروشگاه‌های کوچکی دارند.

از طرف دیگر فروشگاه‌های زنجیره‌ای، سوپر مارکت‌ها، هایپر مارکت‌ها و فروشگاه‌های سهل الوصول (Convenience)، جایگاه‌های سوختی در محل خود دارند.



شکل ۱- جایگاه سوخت

## • مروری بر ادبیات برند در سطح جهانی

امروزه برندها نقش مهمی در جوامع مدرن ایفا می‌کنند و با حضورشان در تمامی ابعاد زندگی ما نفوذ کرده‌اند. برند در سال‌های اخیر به یکی از جذاب‌ترین موضوعات بازاریابی تبدیل گردیده و در تصمیم‌های ادغام و خرید، موضوع ارزش‌گذاری برند شرکت بسیار اهمیت می‌یابد. گاهی اوقات ارزش تخمینی برند یک شرکت سهم‌قابل توجهی از ارزش دارایی‌های نا مشهود را تشکیل می‌دهد.

به عقیده فیلیپ کاتلر برند را می‌توان به عنوان نام، عبارت، علامت، نماد، طرح و یا ترکیبی از آنها در نظر گرفت که در راستای تعاریف و متمایز شدن کالاها و خدمات یک فروشنده از سایر فروشنده‌ها

می باشد.

برند در واقع تمام احساسات، ویژگیها و مفاهیمی است که به یک نام گره خورده است و در یک کلام برند، برداشت افراد از یک نام است که هر چه این برداشت بهتر و ارزشمند تر در ذهن مشتریان شکل بگیرد، آن برند ارزش بیشتری خواهد یافت. در فارسی معادلهای متعددی مانند: نام و نشان تجاری، مارک، شناسه و نماد و نما نام (واژه مصوب فرهنگستان زبان و ادبیات فارسی) دارد.

**برند هم برای مشتریان و هم برای شرکت مزایا و منافعی دارد و از جمله مزایای برند برای مشتریان عبارتند از:**

- ۱- کاهش ریسک درک شده توسط مشتری ( مشتری با خیالی آسوده تر و با اطمینان تر خرید می کند)
- ۲- نشان دادن من مطلوب در روابط اجتماعی
- ۳- کاهش جستجو برای یافتن کالای مطلوب

**از مزایای برند برای شرکتها به موارد زیر میتوان پرداخت:**

- ۱- افزایش وفاداری مشتری به کالا و خدمات قابل عرضه
  - ۲- افزایش سود آوری
  - ۳- محدود سازی ورود رقبای جدید بدلیل ضرورت عرضه با کیفیت خدمات و ...
  - ۴- کاهش آسیب پذیری در مقابل رقبا
  - ۵- کاهش هزینه های تبلیغات
- برندسازی نه تنها برای کسب و کار بلکه برای مشتریان نیز ارزش های متفاوت بسیاری به همراه خواهد داشت محصولات و خدماتی که تحت نام یک برند متمایز به بازار عرضه می شوند، با کارآمدی و بهره وری بیشتری نیازهای مشتریان را پوشش خواهند داد. بدین ترتیب مشتریان با وفاداری خود به برندهای قوی و شناخته شده از محصولات و خدماتی که رضایت آنها را تامین نمی کنند، پرهیز خواهند کرد. یک برند موفق، می تواند به مشتریان در تجسم و درک بهتری از محصول یا خدمت کمک کند. یک برند قوی دارای مشخصه های عمده ای است که منجر به بازده مضاعفی برای یک کسب و کار می شود، ارزش متمایزی به مشتری ارائه می کند، مطابق با میل و خواسته مشتریان است، جایگاه شرکت را در سطح بازار تقویت می کند، از استحکام و انحصار برخوردار است، و دارای ماندگاری در طول زمان می باشد.

## بازاریابی برندهای جایگاه سوخت

روش بازاریابی و برندسازی جایگاه سوخت در دیگر کشورها عمدتاً بر مبنای دو سطح برندهای سطح بالا (Premium Brands) و برندهای تخفیفی (Discount Brands) می‌باشد.

### برندهای سطح بالا

جایگاه‌های با برند سطح بالا اغلب بنزین برندهای بین‌المللی و بسیار خوش‌نام را به فروش می‌رسانند. شرکت‌هایی مانند Mess, Chevron, Bp, Shell, Quick Trip, 76, Cono Co, Esso, Exxon, Phillips66, Mobil, Sinclair, Sunoco, Valero, Texaco برندهای پریمیومی که بین‌المللی نیستند و فقط در یک منطقه جغرافیایی فعالیت می‌نمایند مانند Remex, Petro Canada, Petrobras. این نوع جایگاه‌ها کارت‌های اعتباری می‌پذیرند و در بعضی موارد کارت سوخت مخصوص شرکت خودشان را ارائه می‌دهند و ممکن است که قیمت‌های بالاتری نسبت به سایر جایگاه‌ها داشته باشند. بسیاری از آنها تجهیزات پرداخت در محل کاملاً خودکار دارند. این برندها بیشتر به دنبال احداث جایگاه در بزرگراه‌ها و خروجی آزادراه‌ها هستند و تأکید فراوانی بر در معرض دید بودن برند و لوگوی شان دارند.

### برندهای تخفیفی

برندهای تخفیفی جایگاه‌های مستقل و یا چند جایگاه زنجیره‌ای محلی کوچک هستند که بنزین را با قیمت‌های پایین تری نسبت به برند‌های پریمیوم عرضه می‌کنند و در حدود هشتاد درصد جایگاه‌های سوخت آمریکا در این دسته قرار دارند. اغلب آنان سوخت مورد نیاز خود را از تأمین‌کننده‌های مستقل یا از شرکت‌های نفتی خریداری می‌کنند. این نوع جایگاه‌ها در برخی سوپرمارکت‌ها، فروشگاه‌ها و هایپرمارکت‌ها ایجاد شده‌اند و در برخی جایگاه‌ها، مشتریان ملزم به تهیه کارت عضویت هستند تا واجد شرایط دریافت تخفیف‌ها گردند.

تفاوت اصلی برندهای تخفیفی و پریمیوم در شهرت و قابل اعتماد بودن کیفیت برندهای پریمیوم می‌باشند. آنها با افزودن مواد افزودنی به سوخت عملکرد وسایل نقلیه را بهبود می‌بخشند و علاوه بر این صاحبان وسایل نقلیه به سوخت این برندها اعتماد دارند و سعی می‌کنند حتماً در این نوع جایگاه‌ها سوختگیری نمایند.

برندهای پریمیوم، با صاحبان جایگاه‌های تحت پوشششان قرار داد منعقد نموده و طی این قرارداد آنها ملزم به رعایت قوانین تعمیر و نگهداری سختگیرانه و روش‌های خاص ارائه خدمات می‌نمایند. بیشترین تفاوت در بین برندهای سطح بالا در مواد افزودنی‌ای است که به بنزین می‌افزایند و روش‌های امتیازدهی متفاوتی که دارند.

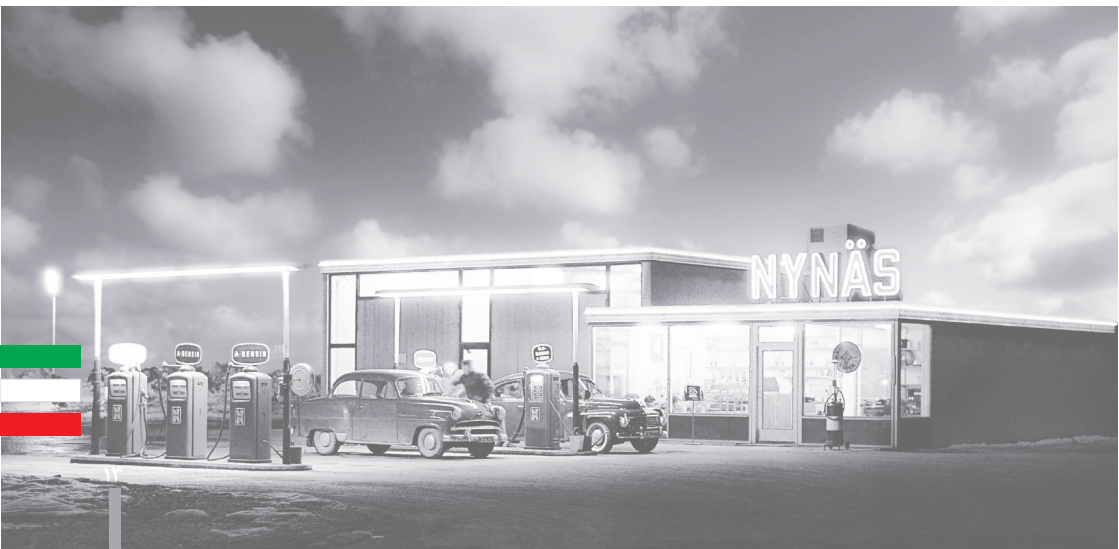
## جایگاه های دولتی

برخی کشورها تنها یک برند دولتی برای جایگاه های سوخت دارند. در مکزیک که صنعت نفت دولتی است و قیمت توسط دولت تعیین می شود متولی اصلی جایگاه های سوخت آن کشور Pemx نام دارد. در مالزی نیز غالب جایگاه های سوخت از آن Shell است و جایگاه های دولتی PETRONAS در رتبه دوم پس از شل قرار دارد. در اندونزی شرکت دولتی Perta Mina جایگاه ها را مدیریت می کند، البته شرکت های خصوصی توتال و شل بطور فزاینده ای در شهر های بزرگ مانند جاکارتا و سورابایا در حال راه اندازی جایگاه هستند.

## کسب و کارهای کوچک عرضه سوخت

بسیاری از کسب و کارهای کوچک در کنار فروش محصولات مورد نیاز روزمره مراجعه کنندگان مبادرت به فروش سوخت نیز می نمایند که در اصطلاح فروشگاههای سهل الوصول (Convenience Stores) نامیده می شوند.

بسیاری از این کسب و کارهای کوچک منابع کافی برای برند کردن فروشگاه خود به طور مستقل از برند سوختی که می فروشند ندارند. اغلب مشتریان به اشتباه تصور می کنند که آنان خود صاحب کسب و کار هستند و توسط یک شرکت بزرگ مدیریت می شوند. در حالیکه شرکت های بزرگ نفتی با تمرکز بر تولید منابع و عملیات پالایشی (upstream) بیشتر، از بخش کسب و کار خرده فروشی سوخت غافل نبوده و به صورت نمونه در امریکا از ۱۲۷/۵۸۸ فروشگاهی که سوخت می فروشند تنها کمتر از ۴ درصد (۴۴۳ فروشگاه) از این فروشگاه ها تحت مالکیت ۵ شرکت اصلی نفتی قرار دارند. الباقی در مالکیت بخش خصوصی اما تحت برند آنها فعالیت می نمایند. در واقع تمام این مکان های برنردار توسط کارآفرینان مستقل اداره می شوند، که یک قرارداد تامین با یک پالایشگاه یا توزیع کننده خاص بسته اند، تا سوخت یک برند خاص را به فروش رسانند اما این جایگاه داران از سود یا ضرر این تامین کنندگان سهمی نمی برند.



تعدادی دیگر از جایگاه‌ها تحت مالکیت شرکت‌هایی هستند که برند سوخت خودشان را ایجاد کرده‌اند (مانند کونیک تریپ، واوا، سون-الون) و سوختشان را از بازار آزاد ویا از طریق قرارداد با یک پالایشگاه و با توزیع‌کننده تأمین می‌کنند. کانال دیگری که در طی دهه گذشته رشد داشته است فروشگاه‌های بزرگ فروش مواد غذایی و کالاهای دیگر است که با عنوان هایپر مارکت شناخته می‌شوند که در کنار فعالیت خود ایستگاه‌های سوختگیری نیز دایر نموده‌اند و طبق اطلاعات تحلیل بین‌المللی انرژی حجمی بیش از دو برابر متوسط فروش یک جایگاه سنتی بنزین عرضه می‌نمایند.

### جایگاه‌های تحت برند چگونه فعالیت می‌کنند؟

در حدود نیمی از جایگاه‌های سوخت در آمریکا سوخت برند یکی از ۱۵ پالایشگاه / تأمین‌کننده اصلی را به فروش می‌رسانند که اغلب از علائم تبلیغاتی برند در جایگاه‌ها اینگونه به نظر می‌رسند که آن شرکت نفتی صاحب آن جایگاه نیز هست. اما شرکت‌های نفتی به فروش سوخت جایگاه دار کمک می‌کنند و این بدان معنا نیست که صاحب جایگاه نیز باشند.

برای جایگاه دار، تحت برند بودن به معنای شناخته شدن توسط مشتری می‌باشد. بیش از نیمی از فروشگاه‌هایی که سوخت می‌فروشند به صورت منفرد فعالیت می‌کنند که قراردادی تحت برند با یک پالایشگاه / تأمین‌کننده اصلی دارند.

سوخت برند عاملی در تصمیم‌گیری خرید مشتری می‌تواند باشد. برند سازی مزایایی غیر از سوخت برند نیز دارد. جایگاه دار می‌تواند از مزیت بهره‌مندی از دانش شرکت نفتی در حوزه فروش سوخت جهت جذب بیشتر مشتریان و آموزش کارکنان استفاده نماید. همچنین جایگاه دار حمایت‌های مالی مانند وام برای بهبود ظاهر نمای ساختمان دریافت می‌کند. نمایش نام شرکت شما در برابر دیدگان میلیون‌ها مشتری مسلم است که ارزش بالایی دارد و به همین دلیل است که شرکت‌های نفتی بزرگ به برند سازی جایگاه‌های سوختی که تحت مالکیت و مدیریت شان نیست ادامه می‌دهند. دلیل دوم نیز این است که روابط تحت برند برای شرکت‌های نفتی مشتریان تضمین شده برای محصولاتشان با یک حجم قابل بیش‌بینی ایجاد می‌کند.





شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران  
www.niopdc.ir

# شرکت زنجیره ای توزیع فرآورده های نفتی در ایران (برند)

## • تعریف شرکت زنجیره ای توزیع ( صاحب صلاحیت یا برند) :

شرکت زنجیره ای توزیع (صاحب صلاحیت یا برند)، شرکتی است که مجموعه ای از جایگاه‌های عرضه پخش فرآورده های نفتی و CNG را تحت پوشش خدمات خود قرار می دهد. این مهم می تواند از طریق احداث جایگاه‌های جدید، خرید جایگاه‌های موجود و یا فراهم آوردن خدمات مورد نظر در جایگاه‌های موجود، بدون اصرار بر تجمیع مالکیت در آنها صورت پذیرد. شرکت صاحب صلاحیت یا برند، وظیفه خرید و حمل سوخت از محل انبارهای اصلی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی و توزیع به موقع آن در جایگاه‌های تحت پوشش و همچنین مسئولیت کمیت و کیفیت عرضه فرآورده های نفتی و CNG در هر جایگاه تحت پوشش را با رعایت استانداردهای مشخص شده بر عهده دارد. هدف اصلی راه اندازی شرکت صاحب صلاحیت یا برند، ارتقای رفاه و ایمنی و افزایش کیفیت خدمات قابل ارائه به مصرف کنندگان است. پس از تحویل سوخت در محل انبار به شرکت صاحب صلاحیت، مسئولیت این شرکت آغاز شده است و همه مسئولیت های کمی، کیفی و خدماتی در حوزه توزیع برعهده همان شرکت خواهد بود. (جدول ۳)

شرکت های صاحب صلاحیت در بازه زمانی میان مدت گزینه بهره گیری از ظرفیت های استفاده نشده موجود (مانند مخازن انبارها) را از طریق اجاره یا خرید این مخازن خواهند داشت و به این ترتیب این شرکت ها امکان اعمال مدیریت بر بخش گسترده تری از زنجیره تامین سوخت را پیدا می کنند. همچنین در افق زمانی بلندمدت شرکت های صاحب صلاحیت می توانند ضمن مشارکت با پالایشگاه ها، ساخت پالایشگاه های جدید یا از طریق واردات نسبت به تامین سوخت مورد نیاز جایگاه های زنجیره ای خود اقدام کنند و به صورت کامل عهده دار زنجیره تامین و توزیع فرآورده های نفتی در کشور باشند. شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران متولی ارزیابی و صدور مجوز فعالیت شرکت صاحب صلاحیت (برند) می باشد و براساس معیارهای تعیین شده نسبت به ارزیابی و صدور مجوزهای مربوطه اقدام می نماید.

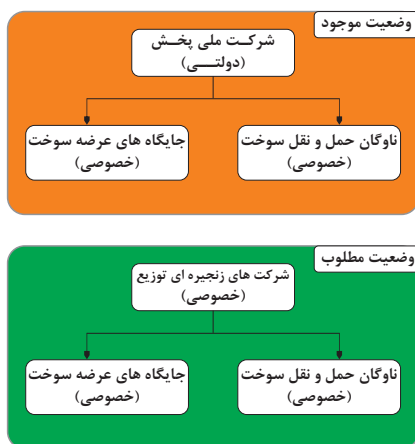
## • امکان سنجی برند سازی جایگاه های سوخت در کشور

با نگرشی واقع بینانه به نظام جایگاه داری کشور اینگونه بر می آید که بازار فعلی در انحصار کامل دولت قرار داشته و ورود و خروج به این بازار کاملاً انحصاری بوده و امکان تغییر کاربری جایگاه وجود نداشته و ورود به این بازار بسیار محدود و در دامنه قوانین بروکراتیک می باشد و به علت جغرافیای سیاسی و اقتصادی کشور تاکنون برندی در این حوزه ایجاد نگردیده است. بازار انحصاری فعلی موجود در کشور نقطه مقابل فضای رقابتی مورد نیاز برند می باشد، حال برای تغییر الگو نظام مدیریتی جایگاه داری کشور با بررسی بازارهای جهانی در حوزه عرضه سوخت این نتیجه حاصل می شود که ایجاد بازار رقابتی از الزامات اولیه و اساسی برندسازی در کشور خواهد بود و برای ایجاد آن لاجرم از آزاد کردن ورود و خروج به این بازار خواهیم بود. (شکل ۲)

با این نگرش برند سازی نیازمند الزامات و بسترها و قوانینی است که فضای رشد برند در این حوزه را بتواند ایجاد نماید و گرنه بدون ایجاد تغییرات بنیادی در دیدگاه و قانون، برند سازی نه تنها تحقق نخواهد یافت بلکه ممکن است که با تغییر شکل نظام جایگاه داری و صرفاً با دسته بندی جایگاهها زمینه های ایجاد رانت و انحصار در این بخش را ایجاد نمایم. لذا

برای انجام درست و اصولی این طرح لازم است تا زمینه را برای ایجاد برند به مفهوم واقعی آن با الگوگیری از سیستم‌های فروش سوخت کشورهای موفق و ایجاد برندهای توانمندی که پتانسیل تبدیل شدن به برندهای بین‌المللی را نیز داشته باشند توسط بخش خصوصی با افق دید بلند مدت فراهم گردد.

سیاست‌های ابلاغی وزارت نفت در ارتباط با برون‌سپاری فعالیت‌های اجرایی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران لزوم تغییر نظام مدیریتی جایگاه داری کشور و حمایت از تشکیل شرکت‌های صاحب‌صلاحیت معتبر (برند) را امری اجتناب‌ناپذیر دانسته و گسترش نقاط عرضه به صورت مدرن و پیشرفته توسط طرح ایجاد شرکت‌های زنجیره‌ای سوخت مطرح گردیده است.



شکل ۲- مقایسه بازار انحصاری و رقابتی

با الگوگیری از عملکرد دیگر کشورها و با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص حاکم در کشور و محدودیت‌های موجود برندسازی جایگاه‌های سوخت نیازمند ایجاد بستر در گذر زمان و بومی‌سازی می‌باشد. برندهای ایرانی می‌توانند با احداث و یا زیر پوشش قراردادن جایگاه‌های سوخت نسبت به توسعه ارائه خدمات در این بازار بدون محدودیت جغرافیایی به فروش سوخت در سراسر کشور مبادرت نمایند.

و در نهایت امر جهت حصول بازار رقابتی حرفه‌ای، ورود برندهای بین‌المللی به کشور ضروری بوده و حضور این برندها در آینده بهبود سطح خدمات و ارتقای کیفیت محصولات را تقویت خواهد نمود.

دولت نیز با حمایت از تشکیل و توسعه اتحادیه‌ها و تشکل‌های سراسری و فراگیر، ساز و کار هماهنگی، مدیریت و نظارت فنی و عملیاتی بر شرکت‌های برند را به نحوی که منجر به تحقق اهداف این طرح گردد، فراهم می‌آورد و نسبت به تنظیم بازار و پیش‌بینی مقررات، سیاست‌ها و استراتژی‌هایی که جهت حمایت از زنجیره تامین سوخت و دیگر متغیرهای بازار استفاده می‌گردد، اقدام نماید. و تدابیری اتخاذ نماید تا پایداری، امنیت و کیفیت عرضه فرآورده‌های نفتی در سطح کشور و خصوصاً در شرایط خاص و

بحرانی و مناطق محروم فراهم گردد.

با نگاهی به زنجیره تولید و توزیع فرآورده های نفتی در ایران و لزوم تغییر نظام مدیریت دولتی بسیاری از حلقه های این زنجیره تامین می بایستی توسط بخش خصوصی مدیریت و هدایت گردد که لزوم فراهم سازی بستر مناسب برای فعالیت بخش خصوصی و اعمال تغییرات از دلایل دیگر اجرای طرح مذکور می باشد. (شکل ۳)



شکل ۳ - زنجیره تولید و عرضه فرآورده های نفتی

### • مزایای حاصل از طرح ایجاد شرکت‌های زنجیره ای توزیع :

- ۱- احداث نقطه عرضه در قالب مدل‌های کسب و کار با مطالعه اقتصادی
- ۲- تمکن مالی مورد نیاز بر احداث جایگاهها و یا استفاده از تسهیلات
- ۳- امکان انجام مشارکت با سازمانهایی همانند شهرداری
- ۴- نظارت و کنترل بر عملکرد نیروی انسانی مورد نیاز
- ۵- گسترش شبکه توزیع همراه با توجیه اقتصادی
- ۶- بکارگیری فناوریهای جدید و تکنولوژی مدرن در احداث نقاط عرضه
- ۷- اجرای طرحهای کهاب و دیسپچینگ مطابق قوانین برنامه ششم توسعه
- ۸- تشکیل زنجیره خرید، حمل و توزیع در یک مجموعه و گسترش آن در آتی به خرید از منابع تولیدی داخلی و خارجی و ذخیره سازی و سپس انتقال به محل مصرف
- ۹- فراهم نمودن بستر خروج از نرخهای تکلیفی و جداسازی هزینه عرضه و خدمات از نرخ فرآورده
- ۱۰- خرید تجمعی فرآورده از انبارهای اصلی و دریافت حقوق مکتسبه از جمله کارمزد، حق تبخیر، هزینه حمل و حق نشان بصورت آتی همراه خرید
- ۱۱- ایجاد وفاداری مشتریان به یک علامت و نشان تجاری خاص و حصول اطمینان از صحت عملکرد
- ۱۲- اجرای قانون وجود مسئول فنی برای مجموعه ائی از جایگاهها یا کارگاههای بالای ۲۵ نفر ایجاد تشکلهای حقوقی افزایش بازدهی نسبت به مقیاس

## بررسی وضعیت شبکه توزیع و حمل و نقل کشور و ضرورت تغییر در آن

روزانه ۱۷,۵ میلیون خودرو در کشور از طریق ۳۵۰۰ جایگاه سوخت باک خودرو خود را پر می‌کنند، به عبارت دیگر در ایران به ازای هر ۵۰۰۰ خودرو بنزین و نفتگاز سوز یک باب جایگاه وجود دارد که منتج به زمان انتظار ۱۰ الی ۲۰ دقیقه‌ای برای سوختگیری هر خودرو می‌شود. در حالیکه طبق استاندارد های جهانی به ازای هر هزار خودرو یک جایگاه تک منظوره با هشت نازل نیاز است. (جدول ۱)

کشور	تعداد خودرو	تعداد جایگاه سوختگیری	میانگین تعداد خودرو به ازای هر جایگاه سوختگیری
ترکیه	۱۲,۰۰۰,۰۰۰	۱۲,۵۰۰	۹۶۰
آرژانتین	۱۴,۵۰۰,۰۰۰	۱۳,۵۰۰	۱,۰۷۴
ایران (جایگاه های CNG)	۳,۵۰۰,۰۰۰	۲,۴۰۰	۱۴۵۸
ایران (بنزین و نفتگاز)	۱۷,۵۰۰,۰۰۰	۳,۵۰۰	۵,۰۰۰

جدول ۱- وضعیت جایگاه های کشور و مقایسه آن با وضعیت جهانی

متوسط تولید سالیانه خودرو با روند حاضر ۱/۲ میلیون خودرو در سال و متوسط جایگاه سازی سالیانه با روند حاضر یکصد جایگاه در سال است که با این روند متوسط زمان سوختگیری بیش از ۲۰ دقیقه خواهد بود که فاصله آن در مقایسه با زمان استاندارد سوختگیری در جهان (۵ دقیقه) چهار برابر اتلاف وقت جامعه را در بر دارد که با روند حال حاضر تولید خودرو و جایگاه سازی سالیانه در کشور، امکان کاهش دادن زمان انتظار برای سوختگیری و نزدیک کردن آن به استانداردهای جهانی وجود ندارد. برای نیل به زمان انتظار برای سوختگیری ۵ دقیقه ای راهکارهای دیگری می‌بایستی مد نظر قرار گیرد.

۲۷,۰۰۰,۰۰۰	میانگین تعداد خودروها در سال ۱۴۰۰
۶,۵۰۰	تعداد جایگاه ها در سال ۱۴۰۰

جدول ۲- مقایسه وضعیت خودرو و جایگاه در سال ۱۴۰۰

با این روند نه تنها کاهش دادن زمان انتظار برای سوختگیری امکانپذیر نیست بلکه زمان انتظار هر سال طولانی تر شده و امکان دستیابی به رضایتمندی مشتریان دست نیافتنی تر خواهد شد. تامین سوخت حمل و نقل جاده ایی کشور بر طبق استانداردهای جهانی و احتساب رشد تعداد وسایط نقلیه در آینده

شبکه توزیع و عرضه سوخت فعلی کفاف نداشته و توسعه و گسترش آن امری اجتناب‌ناپذیر است. از سوی دیگر با نگاهی به عملکرد ناوگان حمل و چرخه فعالیت آنها امروز شاهد گسترش توسعه گاز طبیعی و کاهش مصرف فرآورده های نفتی در صنایع بزرگ و کوچک بوده و الزاماً کاهش فعالیت آنها در چرخه سوخت‌رسانی داخلی بجز بخش جایگاه ها و مجاری عرضه را شاهد خواهیم بود که با ظهور شرکت‌های زنجیره ای توزیع و مشارکت این صنف عرصه فعالیت این بخش نیز بیش از گذشته فراهم خواهد شد و از آنجا که فعالیت شرکت ملی پخش در بخش تدارکاتی و صادراتی متمرکز شده و بخش مجاری عرضه سوخت خود را از انبارها تحویل خواهد گرفت و همکاری بخش حمل و نقل در ایجاد شرکت‌های زنجیره ای مذکور در شکل گیری شبکه جدید توزیع موثر و متضمن فعالیت‌های آتی آنها خواهد بود.

### • مشکلات روش موجود در سیستم توزیع سوخت :

- ۱- عدم وجود بازار رقابتی در ارائه خدمات به مشتریان
- ۲- گسترش شبکه توزیع ناهمگون و غیراقتصادی در مکان‌های غیرضروری
- ۳- محدودیت سرمایه ایی شخصی در احداث جایگاهها در کلان شهرها و شهرهای بزرگ
- ۴- دیدگاه‌های سنتی و روش‌های احداث غیر مدرن
- ۵- مشکلات حقوقی مربوط به احداث جایگاه توسط افراد حقیقی و اختلافات ورثه ای
- ۶- عدم تمکن مالی مورد نیاز برای احداث جایگاه
- ۷- عدم تمکن مالی جهت خرید فرآورده و نیاز به اعتبارات دولتی
- ۸- تخلفات کارگری و کارفرمایی فراوان
- ۹- نیاز به کنترل و نظارت مستمر فیزیکی توسط عوامل شرکتی
- ۱۰- عدم وجود یک مدل اقتصادی کسب و کار و وابستگی شدید به کارمزد
- ۱۱- برنامه ریزی و حمل توسط شرکت ملی پخش تا محل مصرف
- ۱۲- همراه با افزایش جایگاه نیاز به گسترش سازمان پخش جهت نظارت کنترل عملکرد
- ۱۳- ارتباط مستقیم شرکت پخش با تک تک جایگاهها و انعقاد قراردادهای فردی
- ۱۴- عدم امکان اجرای قانون بکارگیری مسئول حفاظت فنی و بهداشت حرفه ای آموزشی برای جایگاهها

## • چارچوب تعاملات شرکت ملی پخش و شرکت زنجیره ای توزیع

در جدول ذیل خلاصه ای از ماموریت و نحوه تعاملات شرکت ملی پخش و شرکت‌های زنجیره ای توزیع و جایگاهها نشان داده شده است.

<p><b>ماموریت:</b> کاهش نقش شرکت در تصدیگری توزیع فرآورده های نفتی به منظور ارائه خدمات برتر به مشتریان و ارتقای رفاه و حمایت از حقوق مصرف کنندگان با مدیریت موثر بخش خصوصی در فرآیند خرید ، دریافت ، حمل ، توزیع و نظارت بر عرضه سوخت.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ارزیابی و تایید شرکت برند</li> <li>• انعقاد قرارداد با شرکت برند</li> <li>• تامین سوخت مورد نیاز شرکت‌های برند طبق قرارداد فی ما بین</li> <li>• تحویل درب انبار طبق کیفیت تایید شده</li> <li>• توسعه زیر ساختها</li> </ul>	<p>شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران</p>
<p><b>ماموریت:</b> عرضه پایدار و پیوسته بنزین با کیفیت بالا و قیمت رقابتی برای مصرف کنندگان نهایی ایجاد محیط کاری حرفه ای و امن برای کارکنان سازمان خود و جایگاه های تحت پوشش.</p> <p><u>استراتژی های رشد و بهره وری:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توسعه کمی و کیفی جایگاه های عرضه بنزین و اهتمام بر ایجاد جایگاه تک سکو در کلان شهرها</li> <li>• کاهش زمان توقف در جایگاه</li> <li>• ارائه سایر خدمات و محصولات قابل عرضه برای ذینفعان</li> <li>• بهینه سازی فرآیند توزیع موثر و پیوسته سوخت</li> <li>• نو آوری در فرآیند عملیات توزیع و فروش سوخت</li> <li>• روابط مناسب با تامین کننده</li> <li>• کاهش بهای تمام شده خدمات در جهت رفاه بیشتر مشتریان</li> </ul> <p><u>شرح وظایف:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. خرید فرآورده</li> <li>۲. دریافت فرآورده</li> <li>۳. حمل فرآورده</li> <li>۴. عرضه فرآورده به جایگاهها</li> <li>۵. کنترل و نظارت بر عرضه فرآورده</li> <li>۵.۱. نظارت کیفی، نظارت کمی</li> <li>۵.۲. رعایت قوانین و مقررات</li> <li>۶. طبقه بندی و پرداخت حق الزحمه جایگاه های تحت پوشش</li> </ol>	<p>شرکت زنجیره ای توزیع</p>
<p><b>ماموریت:</b> تامین سوخت به موقع و فعالیت مستمر</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه خدمات مطلوب مورد نیاز وسائط نقلیه در جایگاه</li> <li>• حفظ زیبایی و پاکیزگی محیط جایگاه</li> <li>• نصب تابلوهای نرخ و مشخصات سوخت ، آگاه کردن مشتریان در خصوص نوع خدمات قابل ارائه</li> <li>• رسیدگی به شکایات مشتریان</li> <li>• فعال نگهداشتن جایگاه وجلوگیری از تعطیلی</li> </ul>	<p>فایده</p>

## • فرآیند شروع به فعالیت شرکت‌های زنجیره‌ای توزیع

۱. ارزیابی شرکت‌های متقاضی با شاخص‌های توان مالی، توان اجرایی، نیروی انسانی، فن‌آوری‌های نوین کسب و کار
۲. اجازه فعالیت موقت برای معرفی حداقل ۶۰ نازل تحت پوشش و گسترش آن تا ۳۰۰ نازل طی مدت دو سال
۳. انعقاد قرارداد فروش مستقیم به شرکت‌های زنجیره‌ای توزیع از درب انبارهای اصلی شرکت ملی پخش و معرفی به عنوان شرکت برند
۴. نظارت بر عملکرد شرکت‌ها و نحوه توزیع آنها بصورت کمی و کیفی تا مرحله خروج از نازل و تحویل به باک خودرو
۵. ارزیابی عملکرد شرکت‌ها ی برند و طبقه بندی آنها در نحوه تحصیل درآمد مطابق خدمات قابل ارائه

## • نتایج مورد انتظار از اجرای طرح ایجاد شرکت‌های زنجیره‌ای توزیع در جایگاه‌های عرضه سوخت

۱. برونسپاری فعالیت‌های شرکت، کوچک‌سازی سازمان و در نهایت کاهش نقش دولت در تصدیگری توزیع فرآورده‌های نفتی
۲. توانمندسازی و حمایت از توسعه بخش خصوصی
۳. ارتقا سطح خدمات قابل ارائه در جایگاه‌ها و افزایش رضایتمندی مشتریان
۴. توسعه جایگاه‌های عرضه سوخت در کلانشهرها





طرح‌ها و استراتژی‌های پیشنهادی شرکت‌های زنجیره‌ای توزیع در راستای بهینه‌سازی و نوآوری در فرآیند عملیات توزیع و فروش سوخت، نوید بخش شروع عصر جدیدی در حوزه سوخت رسانی در کشور می‌باشد که مهمترین حاصل آن حضور فعال و با انگیزه بخش خصوصی جهت ارائه خدمات نوین با الگوگیری از روش‌های روز دنیا به مشتریان و دیگر ذینفعان این عرصه می‌باشد.

یکی از چشمگیرترین ویژگی‌های طرح برندسازی حمایت وزارت محترم نفت از اجرای طرح کهاب (کاهش، هدایت، انتقال و بازیافت بخارات بنزین) به طور کامل توسط شرکت‌های زنجیره‌ای توزیع می‌باشد که تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر کاهش میزان آلودگی‌های حاصل از تبخیر سوخت در جایگاه‌ها خواهد داشت. از دیگر ویژگی‌های برجسته این طرح می‌توان به احداث جایگاه‌های تک سکو و کوچک در کنار معابر و جاده‌ها در کلان‌شهرها اشاره کرد که ضمن ایجاد سهولت دسترسی به نقاط عرضه برای رانندگان وسایط نقلیه، در کاهش ترافیک و کاهش متوسط سفرهای درون شهری برای سوخت‌گیری نقش بسزایی ایفا خواهند کرد.

با توجه به اقدامات انجام گرفته پیش‌بینی می‌شود که اجرای این طرح در سال‌های آتی نمود بسیار ملموسی در سطح جامعه خواهد داشت و رانندگان وسایط نقلیه خدمات جدید و با کیفیتی در جایگاه‌هایی که تحت پوشش شرکت‌های زنجیره‌ای قرار می‌گیرند دریافت خواهند نمود.

قابل ذکر است که شرکت‌هایی که تمایل به آغاز همکاری با شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران دارند، می‌توانند جهت آشنایی بیشتر با جزئیات طرح و نحوه ارزیابی شرکت‌های متقاضی به سایت مدیریت بازرگانی به نشانی [commerce.niopdc.ir](http://commerce.niopdc.ir) مراجعه فرمایند.

















شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران

تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، شماره ۱۷۰  
شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران



۰۹۶۲۷ مرکز پاسخگویی و ارتباط با مشتریان  
شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران

۰۲۱-۸۴۱۲۹ / ۰۲۱-۸۸۳۲۰ ۸۸۰-۹

www.niopdc.ir ۱۵۸۳۷۴۶۹۱۱

جستجوی نزدیکترین جایگاه های سوخت ایران  
www.gasstationfinder.ir