

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

NGUYỄN THỊ THÙY DƯƠNG

**QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC
VẬT TƯ Y TẾ QUẢNG NAM**

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2014

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học : **TS. NGUYỄN THANH LIÊM**

Phản biện 1: TS. NGUYỄN XUÂN LÃN

Phản biện 2: PGS. TS. TRẦN ĐÌNH THAO

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 13 tháng 01 năm 2014.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng

Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Thông thường, các doanh nghiệp luôn nghĩ đến việc lựa chọn và thiết kế kênh phân phối trước khi lập kế hoạch quản trị kênh phân phối. Xu hướng chung là chỉ khi hàng hóa tiêu thụ chậm, chưa quảng bá được sản phẩm mới ra thị trường, nguồn nhân lực yếu, nảy sinh các vướng mắc giữa các nhà phân phối trong kênh, lúc này doanh nghiệp mới chú trọng đến quản trị kênh phân phối. Biện pháp quản lý phát sinh lúc này thường khiến các giải pháp được đưa ra thiếu tính chủ động, nên doanh nghiệp không tránh khỏi lúng túng, buộc phải giải quyết các vấn đề trước mắt, khiến việc thực hiện chiến lược kinh doanh dài hạn mất đi tính thống nhất. Vì vậy, doanh nghiệp cần xây dựng đội ngũ quản trị kênh phân phối đồng thời với chọn lựa và thiết kế hệ thống phân phối. Việc xây dựng hệ thống phân phối đòi hỏi việc quản lý và điều hành ở một trình độ chuyên nghiệp. Do vậy quản trị kênh phân phối cần phải được xem xét như vấn đề mang tính chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp.

Công ty cổ phần Dược vật tư y tế Quảng Nam là công ty chuyên kinh doanh về dược phẩm, các vật tư y tế nhập khẩu và phân phối song song. Với mục đích mở rộng thị trường, tăng sản lượng tiêu thụ. Công ty thấy cần thiết phải triển khai các hoạt động phân phối của mình sao cho có hiệu quả hơn. Do vậy, tổ chức quản trị kênh hợp lý là một trong những biện pháp cấp thiết hiện nay của công ty. Xuất phát từ thực tế hoạt động phân phối sản phẩm và mong muốn đóng góp vào sự phát triển của công ty, tôi đã chọn đề tài: “Quản trị kênh phân phối tại Công ty cổ phần Dược vật tư y tế Quảng Nam”.

2. Mục đích nghiên cứu

🚩 Mục tiêu chung: Trên cơ sở đánh giá hoạt động của kênh phân phối sản phẩm của công ty để phân tích những mặt hạn chế, yếu kém đề xuất những nội dung chủ yếu để quản trị hiệu quả kênh phân phối sản phẩm của công ty. Phần đầu trở thành công ty dược hàng đầu Việt Nam phục vụ tốt nhất nhu cầu khách hàng. Ngày càng tạo ra nhiều sản phẩm mới chất lượng ngang tầm quốc tế với giá cả phù hợp. Nâng cao chất lượng cuộc sống nhân viên.

🚩 Mục tiêu cụ thể:

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận và thực tiễn về vấn đề xây dựng hệ thống phân phối sản phẩm nói chung.

- Đánh giá thực trạng kênh phân phối sản phẩm của công ty: điểm mạnh, điểm yếu, tìm ra nguyên nhân và khắc phục những hạn chế.

- Đề xuất giải pháp hoàn thiện hệ thống quản trị kênh phân phối nhằm hỗ trợ công tác kinh doanh và nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường cho công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Nghiên cứu về tổ chức, các hoạt động của hệ thống quản trị kênh phân phối sản phẩm dược tại Công ty cổ phần Dược vật tư y tế Quảng Nam (Quanapharco).

- Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu quản trị kênh phân phối sản phẩm tại Công ty cổ phần Dược vật tư y tế Quảng Nam (Quanapharco) thông qua thực trạng hoạt động phân phối trong 3 năm gần đây (2010- 2012) và đề xuất các giải pháp trong hoạt động phân phối sản phẩm tại công ty trong một vài năm tới.

- + Về mặt hàng: kinh doanh dược phẩm, dược liệu, vật tư y tế, nuôi trồng, bảo tồn và phát triển cây dược liệu quý của Việt Nam,

sản xuất các chế phẩm bổ dưỡng cao cấp từ sâm Ngọc Linh...

+ Về thị trường: khu vực Quảng Nam, Đà Nẵng, TP.Hồ Chí Minh.

+ Về thời gian: dữ liệu nghiên cứu là dữ liệu trong 3 năm gần đây và định hướng phát triển từ năm 2013 đến 2015.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập dữ liệu: Phương pháp nghiên cứu tại bàn thu thập thông tin qua các sách tham khảo, tài liệu tham khảo; thu thập các dữ liệu của công ty và từ các nguồn thống kê.

- Phương pháp phân tích: Dựa trên tiến trình điều tra phỏng vấn, phân tích thống kê so sánh và quản trị kênh phân phối để đánh giá và đề xuất giải pháp hoàn thiện nhằm quản trị kênh phân phối phù hợp với điều kiện của công ty ở hiện tại và hướng tới kênh phân phối trong tương lai.

5. Bố cục của luận văn

Đề tài luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về kênh phân phối và quản trị kênh phân phối.

Chương 2: Thực trạng quản trị kênh phân phối đối với sản phẩm dược của Công ty cổ phần Dược vật tư y tế Quảng Nam.

Chương 3: Đề xuất các giải pháp góp phần hoàn thiện hệ thống kênh phân phối các sản phẩm dược, vật tư y tế của Công ty cổ phần Dược vật tư y tế Quảng Nam.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

- Sách *“Thay đổi chiến lược tiếp cận thị trường- Transforming your go to market”* của Giáo sư Katuri Rangan cho rằng việc thay đổi các kênh phân phối là việc làm khó khăn nhất so với thay đổi các yếu tố khác trong chiến lược tiếp thị của doanh nghiệp. Vì

vậy, các doanh nghiệp cần có một chiến lược mới để tiếp cận thị trường, đó là thực hiện quản trị kênh phân phối, mà theo ông đây là mắt xích quan trọng nhất để có thể mang lại lợi ích cho tất cả đối tác tham gia trong kênh. Ông đã đề cập rõ hơn về khái niệm quản trị kênh và hiệu quả kênh phân phối. Trong tất cả các thành phần của chiến lược tiếp thị, kênh phân phối là những nội dung khó thay đổi nhất. Tác giả đã dựa vào để phân tích rõ hơn về hiệu quả kênh phân phối.

- Giáo trình” *Quản trị chiến lược*” tác giả PGS.TS Lê Thế Giới – TS Nguyễn Thanh Liêm – Ths Trần Hữu Hải của nhà xuất bản Dân trí. Trong chương 2 tuyên bố sứ mệnh và viễn cảnh. Tác giả đã nêu ra mục đích của việc tuyên bố sứ mệnh là thiết lập nguyên tắc hướng dẫn cho việc ra quyết định chiến lược của tổ chức.

- Sách “Quản trị kênh phân phối của PGS.TS Trương Đình Chiến “trình bày những kiến thức cơ bản về tổ chức và quản lý hệ thống kênh phân phối sản phẩm của các doanh nghiệp như những nội dung về sự hoạt động của kênh phân phối, cấu trúc kênh, hành vi và các hình thức tổ chức các kiểu kênh liên kết dọc... Đề tài đã tham khảo những vấn đề lý luận liên quan đến phân phối, cấu trúc kênh phân phối

- Sách “*giáo trình quản trị Marketing quốc tế*” của Philip Kotler tập trung vào việc lập kế hoạch, tiến hành thực hiện và kiểm soát các nguồn lực hợp tác với mục tiêu cuối cùng là tối đa hoá các cơ hội thị trường toàn cầu. Cuốn sách đánh giá tầm quan trọng của marketing quốc tế, đối với Mỹ và đối với cả thế giới.

- Sách “*khác biệt hay là chết- Differentie or die*” của tác giả Jack Trout cho rằng chúng ta có thể khác biệt hoá ở bất cứ nơi đâu nhưng lại không thể khác biệt hoá mọi nơi với cùng một ý

tương. Và phải biết gìn giữ sự khác biệt. Qua đó, tác giả tìm ra sự khác biệt trong chính sách phát triển kênh phân phối

- Sách “*Tư duy định hướng cho quản trị*” của tác giả Edward de Bono cho rằng tính sáng tạo và tư duy định hướng phối hợp nhau trong quá trình quản trị để phát triển sản phẩm mới; đồng thời để sản sinh các phương pháp mới cho việc giải quyết vấn đề, tổ chức cơ cấu và giải pháp tương lai cho việc lập kế hoạch. Thực ra, để xây dựng hệ thống quản trị kênh phân phối tốt thì rất cần định hướng tư duy tốt.

- Bài báo khoa học “*Các quyết định tổ chức và quản lý kênh*” của tác giả Hán Thanh Long cho rằng thiết kế kênh là toàn bộ các hoạt động có tính chủ động nhằm tổ chức ra các hệ thống kênh phân phối hoàn toàn mới hoặc cải tạo các kênh phân phối đã có trên thị trường. Đây là một quyết định có tính chiến lược, nó ảnh hưởng trực tiếp tới việc thực hiện các chính sách bộ phận khác của Marketing-mix như chính sách sản phẩm, chính sách giá, chính sách xúc tiến.

- Ngoài ra còn có các tài liệu, báo cáo liên quan. Cung cấp cho tác giả những số liệu thống kê, những dự báo định hướng để làm cơ sở phân tích thực trạng hoạt động quản trị kênh phân phối tại công ty và đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI VÀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.1. TỔNG QUAN KÊNH PHÂN PHỐI

1.1.1. Khái niệm kênh phân phối

Kênh phân phối là việc tổ chức các mối quan hệ giữa những người có chức năng đàm phán, mua và bán hàng, chuyển quyền sở

hữu hàng hóa trong quá trình đưa hàng hoá từ người sản xuất đến người tiêu dùng. Vì vậy, sự tạo lập và phát triển kênh phân phối đòi hỏi mất nhiều thời gian, trí tuệ, tiền của và sức lực.

1.1.2. Chức năng kênh phân phối

Kênh Phân phối thực hiện các chức năng chủ yếu sau: Nghiên cứu thị trường, xúc tiến khuyến khích trưng sản phẩm, thương lượng, phân phối vật chất, thiết lập các mối quan hệ, hoàn thiện hàng hóa, tài trợ, san sẻ rủi ro liên quan đến quá trình phân phối.

1.1.3. Cấu trúc kênh phân phối

a. Khái niệm: Có ba yếu tố cơ bản phản ánh cấu trúc kênh: chiều dài, chiều rộng của kênh và các loại trung gian ở mỗi cấp độ của kênh.

b. Các dạng kênh phân phối

➤ ***Kênh trực tiếp (Kênh cấp 0):*** Kênh phân phối trực tiếp là hình thức phân phối mà ở đó người sản xuất bán sản phẩm trực tiếp cho người tiêu dùng không thông qua các trung gian phân phối.

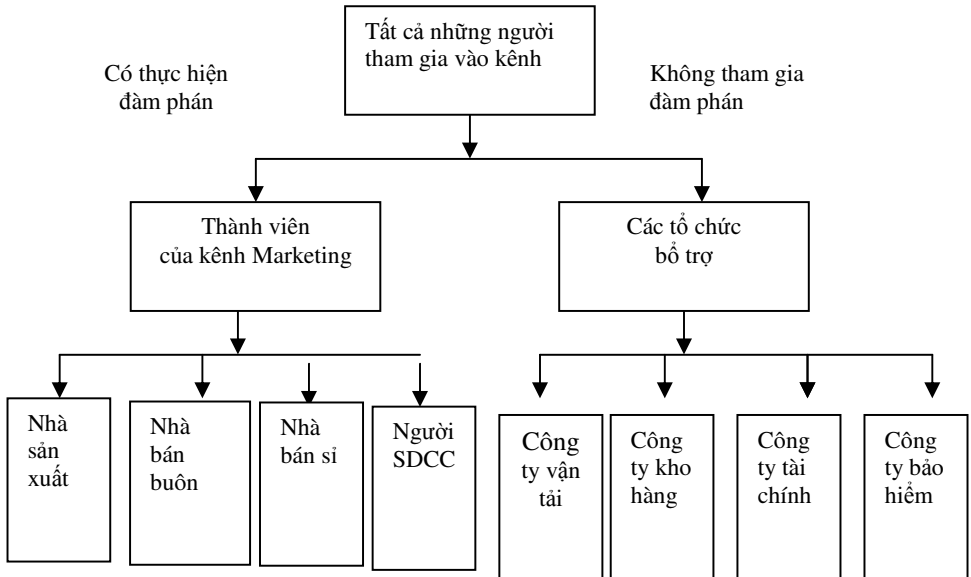
➤ ***Kênh rút gọn (Kênh cấp1):*** Với hình thức phân phối này thì công ty bán hàng hoá của mình cho người bán lẻ và người bán lẻ bán lại cho người tiêu dùng cuối cùng.

➤ ***Kênh cấp 2:*** Là kênh có hai cấp trung gian, trong thị trường hàng tiêu dùng thì hai cấp này thường là người bán sỉ và người bán lẻ.

➤ ***Kênh cấp 3 :*** Là kênh có đầy đủ của các thành phần trung gian như đại lý, người bán sỉ, người môi giới, người bán lẻ.

➤ ***Kênh cấp 4:*** Loại kênh 3 và 4 là loại kênh dài và đầy đủ nhất. Đây là loại kênh phổ biến trong phân phối hàng hoá. Nó giải quyết được mâu thuẫn: sản xuất tập trung, tiêu dùng rộng khắp.

1.1.4. Các thành viên của kênh phân phối



Sơ đồ 1.5. Phân loại những người tham gia vào kênh

1.1.5. Tổ chức và hoạt động của kênh phân phối

a. Tổ chức của kênh phân phối: Có nhiều hình thức tổ chức của kênh phân phối, đó là Kênh Marketing truyền thống, hệ thống kênh Marketing dọc, hệ thống Marketing ngang.

b. Sự hoạt động của kênh phân phối: Kênh phân phối hoạt động thông qua các dòng vận động (dòng chảy) chủ yếu là: Dòng chuyển quyền sở hữu, dòng đàm phán vận động vật chất của sản phẩm thanh toán, dòng thông tin, dòng xúc tiến, chia sẻ rủi ro..

1.1.6. Thiết kế kênh phân phối

Thiết kế kênh phân phối bao gồm các vấn đề: Phân tích nhu cầu khách hàng, Xác định những mục tiêu và những yêu yếu tố ảnh hưởng đến kênh, xây dựng và đánh giá những phương án chính của

kênh và lựa chọn kênh phân phối để áp dụng vào hoạt động phân phối sản phẩm.

1.2. QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.2.1. Khái niệm và các yêu cầu của quản trị kênh phân phối

a. Khái niệm quản trị kênh phân phối

Quản trị kênh phân phối là gì? là toàn bộ các công việc như hoạch định, triển khai, kiểm tra và điều hành các dòng chảy trong kênh và sự liên kết giữa các thành viên trong kênh nhằm thực hiện các mục tiêu phân phối của doanh nghiệp.

b. Các yêu cầu của quản trị kênh phân phối

- Đảm bảo cho quá trình vận chuyển hàng hoá từ sản xuất đến tiêu dùng nhanh chóng nhằm đáp ứng và thoả mãn tốt nhu cầu dịch vụ cho khách hàng ở thị trường mục tiêu.

- Góp phần điều tiết quan hệ cung cầu trên thị trường, điều tiết hiệu quả của hoạt động kinh doanh, giảm chi phí hoạt động, đồng thời thực hiện mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

- Đảm bảo khả năng bao quát của thị trường phân phối.

1.2.2. Những nội dung cơ bản của quản trị kênh phân phối

a. Lựa chọn kênh phân phối

Để đạt được các mục tiêu phân phối thực sự, các nhà sản xuất sẽ phải xác định 6 quyết định phân phối cơ bản sau:

(1) Phân phối nên đóng vai trò nào trong các mục tiêu chiến lược tổng thể của công ty.

(2) Phân phối nên đóng vai trò nào trong chiến lược marketing – mix

(3) Các kênh phân phối của công ty nên được xây dựng (thiết kế) như thế nào?

(4) Nên tìm kiếm loại thành viên kênh nào để đáp ứng các mục tiêu phân phối của công ty?

(5) Kênh phân phối cần được quản lý như thế nào để chúng hoạt động có kết quả và hiệu quả liên tục.?

(6) Có thể đánh giá hoạt động của các thành viên kênh như thế nào?

b. Chính sách tuyển chọn các thành viên kênh phân phối

Việc tuyển chọn thành viên kênh có ảnh hưởng quan trọng đến sự tồn tại và hiệu quả hoạt động của kênh. Việc tuyển chọn thành viên kênh là một quá trình bao gồm 3 bước sau: Tìm kiếm các thành viên có khả năng, phân tích các tiêu chuẩn lựa chọn, củng cố các thành viên kênh.

c. Chính sách khuyến khích các thành viên trong kênh phân phối như thế nào?

Để các thành viên của kênh tích cực hợp tác tiêu thụ sản phẩm trong dài hạn người quản lý kênh của các doanh nghiệp phải giải quyết những vấn đề: Tìm ra những nhu cầu và trở ngại của các thành viên trong kênh, trợ giúp các thành viên trong kênh, thực hiện khuyến khích các thành viên trong kênh.

d. Chính sách đánh giá hoạt động và thưởng phạt của các thành viên kênh

Để đánh giá hiệu quả hoạt động của kênh doanh nghiệp cần xem xét các vấn đề cơ bản và quan trọng: Doanh số đạt được, kế hoạch dự trữ, thời gian giao hàng, các khả năng của lực lượng bán hàng.

e. Kiểm tra, theo dõi và các quyết định điều chỉnh biến thể kênh và mạng lưới phân phối

Hệ thống phân phối đòi hỏi những thay đổi thường kỳ để đáp ứng với điều kiện mới trong thị trường mục tiêu. Sự thay đổi trở thành cần thiết khi những khuôn mẫu mua hàng của người tiêu thụ

thay đổi, thị trường gia tăng, sản phẩm trưởng thành, cách tranh mạnh hơn và những kênh phân phối mới xuất hiện.

f. Sử dụng Marketing – mix trong quản trị kênh

Sử dụng hợp lý các biến số của Marketing- mix có thể thúc đẩy sự hợp tác và thống nhất giữa các thành viên trong kênh.

1.2.3. Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn chiến lược phân phối

a. Môi trường kinh tế

b. Môi trường kỹ thuật và công nghệ

c. Môi trường luật pháp

d. Môi trường văn hóa – xã hội

e. Môi trường cạnh tranh

f. Quan hệ hợp tác giữa các thành viên trong kênh

1.2.4. Quản lý mâu thuẫn và cạnh tranh trong kênh

a. Các kiểu mâu thuẫn trong kênh: Đó là mâu thuẫn theo chiều dọc, mâu thuẫn theo chiều ngang, mâu thuẫn đa kênh.

b. Những nguyên nhân tiềm tàng gây mâu thuẫn trong kênh:
Xung khắc nhau về mục đích; mâu thuẫn do vai trò và quyền hạn không rõ ràng; mâu thuẫn do sự chồng chéo về vùng lãnh thổ, sự phân định địa bàn không rõ ràng giữa các thành viên kênh; mâu thuẫn do sự khác biệt về nhận thức; mâu thuẫn nảy sinh do người trung gian phụ thuộc quá nhiều vào người sản xuất.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC VẬT TƯ Y TẾ
QUẢNG NAM

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY

2.1.1. Giới thiệu công ty

2.1.2. Tầm nhìn và sứ mệnh

Tầm nhìn “Toàn tâm cho chất lượng”, Quanapharco luôn lấy chất lượng công việc và sản phẩm, dịch vụ làm tiêu chí phát triển, lấy lợi ích cộng đồng làm tôn chỉ mục đích, xây dựng thương hiệu “Quanapharco” với tầm nhìn hội nhập quốc tế, trở thành một doanh nghiệp phát triển bền vững của Việt Nam.

Sứ mệnh: Phát triển doanh nghiệp đi đôi với việc nâng cao giá trị cộng đồng.

2.1.3. Khái quát quá trình hình thành và phát triển

2.2. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY

2.2.1. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

a. Đặc điểm của lĩnh vực kinh doanh dược phẩm

b. Tình hình tài chính của công ty

Tài sản của công ty trước thời kỳ cổ phần hóa tăng rất chậm. Từ khi cổ phần hóa đến nay lượng tài sản của công ty tăng rất nhanh. Tăng mạnh vào năm 2009 đến nay. Lợi nhuận sau thuế tăng bình quân các năm từ 20 – 25%. Tài sản cố định và lưu động năm sau tăng hơn năm trước.

c. Tình hình nguồn nhân lực

Với một đội ngũ cán bộ công nhân viên tương đối đồng, tổng cộng 371 người, trình độ CBCNV của công ty chưa thật sự cao, số

lượng cán bộ có trình độ trung cấp và cán bộ nhân dân chiếm tỷ lệ cao, trong đó được sĩ trung cấp lại chiếm hơn phân nửa tổng số cán bộ của công ty.

d. Tình hình sản xuất và tiêu thụ

➤ **Thị trường đầu vào:** chủ yếu là các nhà cung cấp trong và các tỉnh lân cận.

➤ **Thị trường đầu ra:** Công ty đã không ngừng phát triển và mở rộng thị trường trải dài khắp các tỉnh miền Trung và Tây Nguyên, đồng thời còn xuất khẩu sang các nước bạn: Lào, Campuchia....

2.2.2. Bộ máy quản lý của Công ty Cổ Phần Dược Vật Tư Y Tế Quảng Nam

a. Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty

b. Chức năng & nhiệm vụ

2.2.3. Kết quả hoạt động kinh doanh

2.3. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM CỦA CÔNG TY

2.3.1. Các nhân tố môi trường ảnh hưởng tới quản trị kênh phân phối của Công ty thời gian qua

a. Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô: Nhà cung ứng, khách hàng của công ty, đối thủ cạnh tranh, yếu tố nội bộ công ty.

b. Những yếu tố của môi trường vĩ mô: Môi trường luật pháp, môi trường kinh tế, môi trường khoa học kỹ thuật.

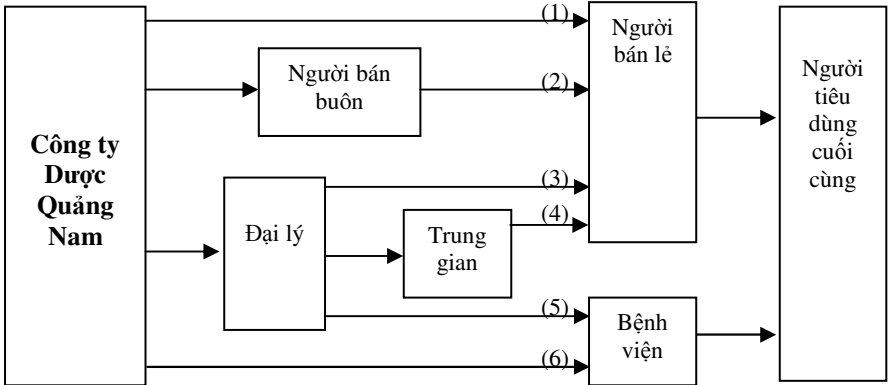
2.3.2. Hệ thống kênh phân phối của công ty

a. Mạng lưới kênh phân phối

- Công ty có các chi nhánh tại các huyện, thị xã trong toàn tỉnh làm nhiệm vụ quản lý, cung ứng hàng hóa cho các cơ sở điều trị, các hiệu thuốc bán lẻ, đại lý trên địa bàn của mình.

- Tổng số các quầy thuốc bán lẻ trong toàn Công ty là 166 điểm, các đại lý bán thuốc cho Công ty là 195 điểm

b. Sơ đồ kênh phân phối



Sơ đồ 2.2. Sơ đồ kênh phân phối công ty

* **Loại hình kênh phân phối (1):** có thể coi đây là loại hình kênh phân phối trực tiếp từ công ty tới khách hàng là những người bán lẻ (các nhà thuốc). Loại hình kênh này thường được áp dụng tại địa bàn Quảng Nam đến các huyện, xã miền núi.

* **Loại hình kênh phân phối (2):** Với loại hình này hàng hoá sẽ được phân phối bằng cách đi từ công ty tới người bán buôn, rồi tới người bán lẻ, cuối cùng là người tiêu dùng. Mô hình kênh phân phối này được công ty áp dụng tại các địa bàn lớn. Đó là Đà Nẵng và TPHCM.

* **Loại hình kênh phân phối (3):** Đây là loại hình kênh phân phối chủ yếu mà công ty sử dụng. Hàng hoá của công ty sẽ được đưa tới đại lý tại các tỉnh rồi được phân phối tới các nhà thuốc bán lẻ. Các chi nhánh của công ty phải thực hiện tốt các chiến lược về Marketing của công ty như giá cả, chiến lược, khuyến mại...

*** Loại hình kênh phân phối (4):** Hàng hoá của công ty từ đại lý để tới các nhà thuốc bán lẻ phải qua một trung gian nữa. Tại mỗi địa bàn cụ thể, công ty không chế lượng đại lý nhất định, không phải mọi nhà thuốc đều có đủ điều kiện lấy hàng trực tiếp tại đại lý do điều kiện khoảng cách về đại lý.

*** Loại hình kênh phân phối (5):** Thông thường, các trung gian này chiết khấu bằng với người bán buôn hàng hoá của công ty.

Đại lý không những đại diện cho chi nhánh làm nhiệm vụ bán hàng thuần tuý, họ còn nhiệm vụ tìm cách để bán hàng của công ty tới các bệnh viện trên các địa bàn mình phụ trách

*** Loại hình kênh phân phối (6):** cũng được áp dụng khá phổ biến. Trong loại hình phân phối này chi nhánh sử dụng đội ngũ bán hàng trực tiếp kết hợp với TDV giới thiệu thuốc của mình tại các bệnh viện, đặc biệt là tại khoa dược.

c. Hình thức tổ chức kênh phân phối hiện tại

2.3.3. Thực trạng các chính sách quản trị kênh phân phối

a. Thực trạng chính sách tuyển chọn thành viên trong kênh phân phối

- **Điều kiện tuyển chọn:** Phải thỏa mãn các điều kiện bắt buộc của Nhà nước và đáp ứng được yêu cầu về phương diện kinh doanh.

- **Các tiêu chuẩn lựa chọn:** Công ty đưa ra các tiêu chuẩn lựa chọn thành viên kênh trong đó có các tiêu chuẩn quan trọng như: Hiện tại đang là nhà phân phối của ít nhất 1 công ty trong ngành dược phẩm, nhà phân phối có kinh nghiệm trên thị trường, có tinh thần hợp tác tốt, khả năng kinh doanh bền vững và có thể phát triển cùng công ty, có đầy đủ tư cách pháp nhân.

b. Thực trạng chính sách động viên, khuyến khích thành viên kênh phân phối

- Tìm ra các nhu cầu và khó khăn của trung gian phân phối
- Giúp đỡ và khuyến khích các trung gian

c. Thực trạng chính sách quản lý các mâu thuẫn, xung đột trong kênh

Các hình thức mâu thuẫn thường gặp ở công ty là: *Mâu thuẫn giữa các đại lý về địa bàn và giá cả* (Mâu thuẫn theo chiều ngang), *mâu thuẫn giữa đại lý và các nhà thuốc bán lẻ* (Mâu thuẫn theo chiều dọc), *mâu thuẫn các thành viên trong kênh*.

d. Thực trạng chính sách đánh giá và thưởng phạt các thành viên kênh

Hiện nay, việc đánh giá các thành viên kênh chủ yếu dựa vào 2 yếu tố chủ yếu là doanh số và khả năng thanh toán. Bên cạnh đó, công ty đánh giá về khả năng của lực lượng bán hàng thông qua kết quả kinh doanh cuối tháng của lực lượng bán hàng. Đánh giá thái độ các thành viên trong kênh thông qua các tác động phản hồi từ lực lượng bán và thông tin mật để giữ định hướng cho thái độ của các thành viên kênh.

e. Các chính sách marketing-mix:

✓ **Chính sách sản phẩm**

Công ty có sản phẩm chủ yếu là Sâm Ngọc Linh, để phát triển thị trường Sâm Ngọc Linh công ty đã tổ chức những cuộc hội thảo khách hàng bao gồm cấp 1 và cấp 2 để giới thiệu về sản phẩm của công ty để khách hàng truyền đạt, giới thiệu sản phẩm đến người tiêu dùng.

✓ **Chính sách giá**

➤ **Chiết khấu thanh toán:** Chiết khấu thanh toán cho các nhà phân phối thanh toán sớm trước hạn như bảng sau:

Bảng 2.3. Các mức chiết khấu thanh toán

Mức chiết khấu	Thời gian thanh toán
1%	Thanh toán trước 5 ngày
2%	Nếu thanh toán trước 10 ngày
3%	Nếu thanh toán trước 15 ngày
4%	Nếu thanh toán trước 20 ngày

➤ Chiết khấu thương mại: Phương thức chiết khấu này tính trên cơ sở doanh thu bán hàng và thanh toán công nợ.

➤ Chính sách xúc tiến : tổ chức hội thảo, quảng cáo truyền hình, báo, tạp chí, tài trợ.

➤ Hỗ trợ chi phí vận chuyển như bảng sau :

Bảng 2.5. Các mức hỗ trợ vận chuyển

Khoảng cách	Mức hỗ trợ mỗi xe
Từ 50 km – 100 km	100. 000 đồng
Từ 100 km – 200 km	200. 000 đồng
Từ 200 km trở lên	350. 000 đồng

✓ Chính sách phân phối

Trong lĩnh vực kinh doanh dược phẩm việc phân phối trực tiếp tới người tiêu dùng cuối cùng là việc hết sức khó khăn mà không mang lại hiệu quả cao, chính vì vậy Công ty phải thực hiện phân phối hàng hoá qua các trung gian.

2.3.4. Đánh giá chung về công tác quản trị hệ thống kênh phân phối của Công ty

a. Những kết quả đạt được

- Luôn đảm bảo uy tín của công ty trên thương trường và có mối quan hệ gắn bó chặt chẽ với các đại lý và khách hàng truyền thống.

- Thường xuyên nâng cao trình độ của đội ngũ quản lý kênh và đội ngũ trình dược viên cũng như nhân viên bán hàng.

- Đưa ra chính sách giá và chiết khấu hợp lý cho từng vùng, từng khu vực nhằm thúc đẩy việc tiêu thụ sản phẩm của công ty ở các đại lý và đầu mối tiêu thụ.

- Công ty luôn coi trọng và lấy chất lượng sản phẩm làm thước đo uy tín của sản phẩm mình trên thị trường.

- Giảm bớt một số đại lý không có hiệu quả, giảm sự cạnh tranh giữa các đại lý trên một khu vực và tiến hành xây dựng một số đại lý, cửa hàng mới luôn tính đến hiệu quả của từng đại lý.

b. Những hạn chế

- Công tác kiểm soát hoạt động kênh phân phối tại địa bàn còn kém.

- Hoạt động nghiên cứu thị trường và nghiên cứu Marketing đạt hiệu quả chưa cao.

- Các hoạt động xúc tiến bán hàng, hỗ trợ tiêu thụ sản phẩm như khuyến mãi với những nội dung gần giống nhau gây ra hiện tượng nhàm chán đối với khách hàng, chất lượng hàng khuyến mại cũng còn là vấn đề mà công ty phải quan tâm vì có nhiều ý kiến phản ảnh từ khách hàng.

- Khoảng 80% đại lý của công ty không có vốn hoặc rất ít vốn họ thường kinh doanh bằng chiếm dụng vốn, mua chỗ nợ bán chỗ kia do vậy không có khả năng bán đúng giá của công ty thu lợi cao mà phá giá để lấy tiền thành toán.

- Cơ sở vật chất trong công ty còn hạn chế, do vậy nó cũng ảnh hưởng không nhỏ tới việc nâng cao chất lượng và hạ giá thành sản phẩm.

- Do lực lượng làm công tác nghiên cứu thị trường còn mỏng và ít nên công tác nghiên cứu thị trường chưa được thực thi sâu rộng.

- Chưa thực hiện tốt công tác kiểm soát thị trường.

- Còn có những khách hàng chưa thực hiện tốt điều khoản về thời hạn thanh toán dẫn đến nợ quá hạn kéo dài ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

CHƯƠNG 3

ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP GÓP PHẦN HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC VẬT TƯ Y TẾ QUẢNG NAM

3.1. CÁC CƠ SỞ HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

3.1.1. Xu hướng phát triển ngành dược hiện nay

Khó khăn lớn nhất của ngành dược là chưa tự chủ được nguồn nguyên liệu sản xuất trong nước, với trung bình hơn 90% nguyên liệu vẫn phải nhập khẩu, chiếm trên 50% giá thành sản xuất.

3.1.2. Xác định mục tiêu dài hạn của công ty

Trước tình hình khó khăn mà công ty đang gặp phải và kết quả đạt được trong các năm trước, công ty đã đưa ra chỉ tiêu kinh tế đầu 2013-2015 như sau:

- Doanh thu tăng trưởng từ 30%-36%
- Lợi nhuận trước thuế tăng từ 20%-30%
- Trả cổ tức từ 12%-14%

3.1.3. Đánh giá chung về môi trường quản trị kênh của công ty

a. Điểm mạnh

- Sản phẩm được sử dụng rộng, tần suất tiêu dùng cao, phù hợp với đặc thù của thị trường bậc trung và bậc thấp.

- Có năng lực tài chính mạnh, cơ cấu tài chính hợp lý thể hiện khả năng quản trị tài chính tốt.

- Tiềm lực sản xuất lớn và sản phẩm đạt các tiêu chuẩn chất lượng ở trong nước cũng như quốc tế.

- Bộ máy lãnh đạo có trình độ cao và nhiều kinh nghiệm, nhân viên và lao động có tay nghề và được đào tạo kỹ.

- Có bộ phận phát triển thị trường, phát triển thương hiệu và nghiên cứu phát triển sản phẩm mạnh và hứa hẹn sẽ phát triển hơn nữa trong thời gian tới.

- Văn hóa công ty lành mạnh tạo sự hòa đồng và tinh thần thoải mái đề cao tính sáng tạo và đóng góp của nhân viên.

b. Điểm yếu

- Phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu, chi phí nguyên vật liệu chiếm 50% -60% giá thành.

- Hầu hết cán bộ lãnh đạo cấp cao đều đã cao tuổi và hiện tại công tác đào tạo cán bộ cao cấp của công ty chưa thực sự tốt.

- Việc liên kết và phân công, phân nhiệm ở các bộ phận phòng ban chưa thực sự rõ ràng.

- Chiến lược phát triển thị trường xuất khẩu, tìm kiếm thị trường mới còn chưa tốt.

c. Cơ hội

- Quy mô dân số tăng 1,2%, thu nhập bình quân trên đầu người ngày càng cải thiện từ đó nhu cầu chăm sóc sức khỏe cũng ngày càng nâng cao.

- Tiềm năng mở rộng thị trường là rất lớn.

- Thiên tai, dịch bệnh liên tục xảy ra như cúm H1N1, H5N1, AIDS.

- Khách hàng hiện tại và tiềm năng có xu hướng tăng nhanh.

- Giảm thuế suất đối với tất cả các mặt hàng dược phẩm
- Dược nằm trong danh mục các nước cho Việt Nam hưởng chế độ ưu đãi hoặc quy chế Tối huệ quốc về thương mại.

d. Thách thức

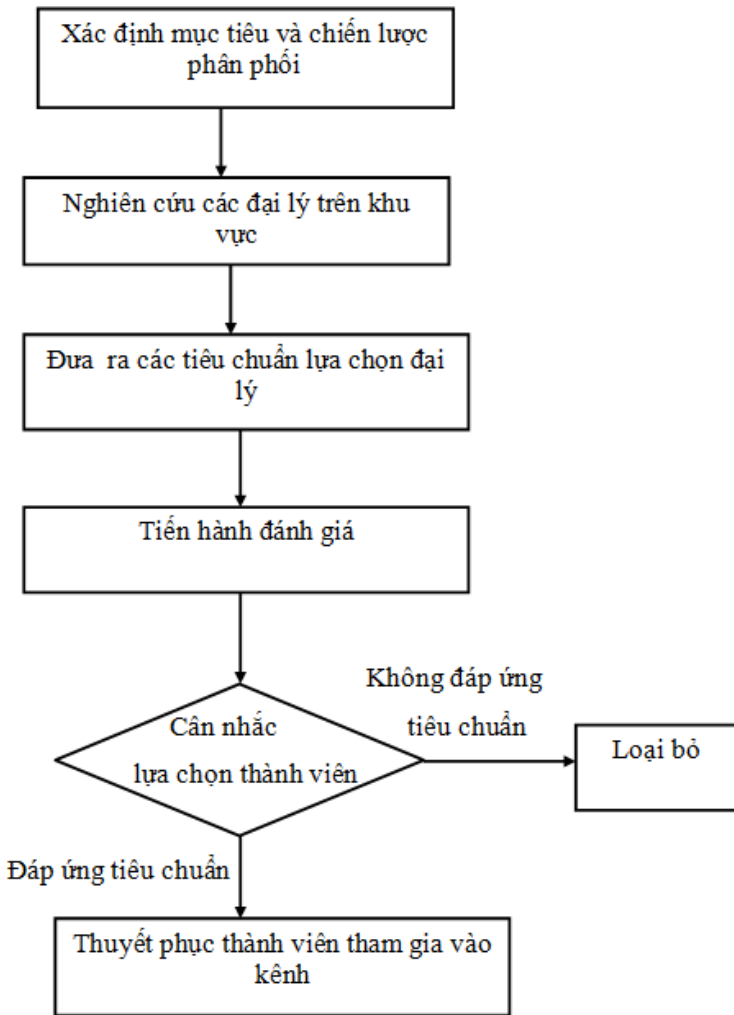
- Mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt.
- Giá thuốc cũng là tiêu điểm của các phương tiện thông tin đại chúng nên những doanh nghiệp có thị phần lớn càng bị động về thay đổi giá.
- Có nhiều sản phẩm thay thế trên thị trường như: thuốc bắc, thuốc nam, sản phẩm từ thiên nhiên....
- Nguy cơ bị vi phạm quyền sở hữu trí tuệ về công thức, cách chế biến các loại thuốc. Chất lượng các nguyên vật liệu nhập đôi khi không đảm bảo được chất lượng.

3.2. CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM CỦA CÔNG TY

3.2.1. Giải pháp 1: Hoàn thiện chính sách quản trị kênh

a. Hoàn thiện việc tuyển chọn, thay thế các thành viên trong kênh

Quá trình tìm kiếm các thành viên kênh nên tiến hành chủ động. Để lựa chọn những thành viên kênh phù hợp, Ban lãnh đạo công ty và toàn thể nhân viên trong công ty cần tuân thủ các bước sau:



Sơ đồ 3.1. Quy trình lựa chọn thành viên kênh phân phối của công ty

b. Hoàn thiện công tác quản lý mâu thuẫn và cạnh tranh trong kênh

Hiện tại, trong hoạt động của mạng lưới phân phối của công ty tồn tại hai loại xung đột chính đó là xung đột giữa công ty với đại lý trong việc thanh toán tiền hàng và xung đột giữa các đại lý với nhau trong việc tiêu thụ sản phẩm.

c. Hoàn thiện các chính sách nhằm khuyến khích các thành viên của kênh phân phối

Công ty nên thực hiện các hình thức hỗ trợ bằng cách lập các chương trình hợp tác lâu dài với các thành viên của mình. Đưa ra các biện pháp khuyến khích khác giúp đại lý đẩy nhanh tốc độ tiêu thụ, động viên tinh thần các thành viên kênh cũng rất quan trọng, mở rộng cung cấp tín dụng cho các trung gian.

3.2.2. Giải pháp 2: Hoàn thiện hệ thống Marketing – Mix

Trong quá trình phân phối nếu chỉ xét riêng chính sách phân phối của chi nhánh mà không có sự phối hợp với các chi nhánh khác như: sản phẩm, giá cả, khuyến khích... thì quá trình phân phối không thể thực hiện được.

3.2.3. Giải pháp 3: Hoàn thiện về chất lượng các kênh phân phối

Chiến lược về phân phối của công ty là : phát triển sâu rộng hệ thống kênh phân phối, đầu tư phát triển ở một số thị trường trọng điểm đi đôi với việc mở rộng và phát triển hệ thống phân phối tới một số khu vực thị trường nông thôn, tạo cơ sở chắc chắn cho hoạt động phân phối sau này.

3.2.4. Giải pháp 4: Nâng cao trình độ đội ngũ nhân viên phục vụ tại kênh phân phối

Công ty nên thường xuyên tổ chức các lớp học chuyên sâu,

đào tạo về nghiệp vụ quản lý cho nhân viên văn phòng. Đồng thời mở các lớp đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ và học về dược tính của từng mặt hàng trong công ty cho các trình dược viên và nhân viên bán hàng để họ có thể ứng phó với nhiều tình huống có thể xảy ra như đáp ứng các thắc mắc của khách hàng

3.2.5. Giải pháp 5: Hoàn thiện về dịch vụ hậu mãi

Đây là vấn đề hết sức quan trọng của mọi công ty. Công ty Dược Quảng Nam nên có chính sách đãi ngộ hợp lý với khách hàng của thành viên kênh, đây cũng là điều rất tốt để giữ khách hàng chính của mình đó là kể cả khi xảy ra vấn đề xấu trong kênh thì điều quan trọng là công ty vẫn có lượng khách hàng chính của mình trong kênh đó.

KẾT LUẬN

Trong quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp thì xây dựng kênh phân phối và quản lý kênh phân phối là những hoạt động hết sức quan trọng không thể thiếu. Xã hội càng phát triển, thị trường ngày càng cạnh tranh thì kênh phân phối lại thể hiện tầm quan trọng của nó, nó trở thành một vũ khí chiến lược giúp doanh nghiệp phát triển khả năng cạnh tranh của mình trên thương trường. Tuy nhiên, để có thể hoàn thiện kênh phân phối là một việc làm hết sức khó khăn và đòi hỏi nhiều thời gian cũng như nỗ lực của doanh nghiệp.

Trong những năm qua, Công ty cổ phần Dược vật tư y tế Quảng Nam đã thực sự có nhiều cố gắng trong việc bình ổn và mở rộng thị trường tiêu thụ, phát triển kênh phân phối, tăng doanh số bán hàng, cải thiện đời sống CBCNV, đồng thời hoàn thành kế hoạch dược giao và thực hiện nghĩa vụ nộp thuế cho Nhà nước.

KIẾN NGHỊ

Đối với Nhà nước

1/ Tạo điều kiện hỗ trợ về vốn và thông tin thị trường để phát triển các nhà phân phối hiện tại thành các đơn vị chuyên phân phối sản phẩm dược cho từng khu vực thị trường, tránh tình trạng manh mún, lỏng lẻo như hiện nay.

2/ Tăng cường kiểm tra, giám sát thị trường dược phẩm, xử lý các trường hợp gian lận trong sản xuất và kinh doanh, tránh hàng giả để bảo vệ sức khỏe người tiêu dùng.

3/ Hỗ trợ về giá vốn, cước vận chuyển ở các vùng sâu, vùng xa, miền núi để người dân được chăm sóc sức khỏe tốt nhất.

4/ Nhà nước có thể giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường bằng cách mở rộng xúc tiến thương mại với các nước trong khu vực để phát triển đơn đặt hàng.

Đối với công ty

1/ Tận dụng mọi cơ hội để phát huy, khai thác triệt để mọi tiềm lực của khách hàng, nhất là đối với thị trường trọng điểm của công ty

2/ Đoàn kết, thống nhất nội bộ, hỗ trợ lẫn nhau, tiếp tục đầu tư, bồi dưỡng đội ngũ CBCNV

3/ Trang bị thêm các phương tiện kỹ thuật để cho việc quản lý kênh phân phối hiệu quả hơn.

4/ Cung cấp đủ nguồn vốn cho các hoạt động kinh doanh của công ty.