

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. **Đình Văn Sơn và Nguyễn Hoàng Việt** - Chính sách thúc đẩy tiêu dùng các sản phẩm thân thiện môi trường. **Mã số: 125.1SMET.11** 2
Policies to Promote the Consumption of Environmental-Friendly Products
2. **Đào Văn Hùng** - Nâng cao năng lực cạnh tranh thu hút FDI vào Việt Nam trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0. **Mã số: 125.1IIE.M.11** 11
Raising the Competitiveness to Attract FDI into Vietnam in the Context of Industrial Revolution 4.0

QUẢN TRI KINH DOANH

3. **Nguyễn Thu Quỳnh** - Quản trị kênh phân phối dược phẩm của các doanh nghiệp dược Việt Nam. **Mã số: 125.2BAdm.22** 23
Pharmaceutical Distribution Channel Management of Vietnamese Pharmaceutical Enterprises
4. **Đỗ Vũ Phương Anh** - Giải pháp hoàn thiện đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn. **Mã số: 125.2HRMg.22** 33
Solutions to Improve Competence Evaluation for Middle Managers in Hotel Sector
5. **Lê Thị Tú Anh** - Phân tích văn hóa doanh nghiệp khởi nghiệp - Nghiên cứu điển hình một doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại điện tử. **Mã số: 125.2OMIs.21** 40
An Analysis on Culture of Start-up Businesses – A Case Study of a Typical E-commerce Enterprise

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

6. **Dương Thị Hồng Nhung** - Kinh nghiệm về chính sách phát triển các khu du lịch quốc gia trên thế giới và bài học rút ra cho Việt Nam. **Mã số: 125.3TRMg.32** 49
Experience in Policies for Development of National Tourism Areas in the World and Lessons for Vietnam
7. **Hsin-Kuang Chi and Yan-Ting Lai and Ching-Feng Chang** - An Empirical Study of Top Management Characteristics and Entrepreneurship on Firms Competence and Performance. **Mã số: 125.3HRMg.31** 57
Nghiên cứu thực nghiệm về đặc điểm của quản trị cấp cao và tinh thần doanh nhân đối với

QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI DƯỢC PHẨM CỦA CÁC DOANH NGHIỆP DƯỢC VIỆT NAM

Nguyễn Thu Quỳnh
Trường Đại học Thương mại
Email: quynhnt@tmu.edu.vn

Ngày nhận: 03/12/2018 **Ngày nhận lại:** 24/12/2018 **Ngày duyệt đăng:** 25/12/2018

Kênh phân phối là cầu nối đưa sản phẩm của doanh nghiệp đến với người tiêu dùng. Do đó, kênh phân phối đóng vai trò quan trọng, là một trong những yếu tố ảnh hưởng quyết định đến việc tiêu thụ sản phẩm và mức độ hoàn thành mục tiêu kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

Dược phẩm là hàng hóa đặc biệt, có ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe và tính mạng của người tiêu dùng. Do đó, kênh phân phối dược phải được thiết kế và vận hành tuân thủ những tiêu chuẩn và quy định hiện hành của Nhà nước và của ngành dược. Thị trường dược phẩm Việt Nam được đánh giá là tiềm năng và ngày càng thu hút đông đảo các tổ chức và cá nhân tham gia với tư cách là thành viên kênh phân phối. Để vận hành tốt kênh phân phối, các doanh nghiệp dược Việt Nam rất chú trọng tới vấn đề quản trị kênh phân phối. Tuy nhiên, thực tế cho thấy vẫn còn những hạn chế trong quản trị kênh phân phối của các doanh nghiệp dược như: vấn đề về thiết kế kênh, kiểm tra, kiểm soát và đánh giá hoạt động của các thành viên kênh...

Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng quản trị kênh phân phối sản phẩm dược (chủ yếu là thuốc) trên thị trường nội địa của các doanh nghiệp dược (bao gồm doanh nghiệp sản xuất và nhập khẩu) Việt Nam, bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường quản trị kênh phân phối của các doanh nghiệp dược trong giai đoạn tới.

Từ khóa: kênh phân phối dược phẩm, quản trị kênh phân phối, doanh nghiệp dược, dược phẩm

1. Khái quát về kênh phân phối dược phẩm tại Việt Nam hiện nay

1.1. Sơ lược về thị trường dược phẩm Việt Nam

Trong những năm gần đây, ngành dược Việt Nam có sự phát triển mạnh mẽ, hiện nay đứng thứ 13 thế giới về tốc độ tăng trưởng. Mức tăng trưởng trung bình ở mức hai con số trong giai đoạn 2010-2017. Năm 2017, doanh thu thị trường dược phẩm đạt khoảng 5,2 tỷ USD, tăng 10,6% so với năm 2016. Nhu cầu về dược phẩm tại Việt Nam ngày càng lớn do sự gia tăng dân số (với dân số đạt gần 96 triệu người), thu nhập bình quân đầu người tăng, nhu cầu chăm sóc y tế cũng như chi tiêu cho

dược phẩm của người dân ngày càng nhiều. Việc mở rộng bảo hiểm y tế cũng góp phần làm tăng nhu cầu về dược phẩm của người dân. Chi tiêu bình quân đầu người dành cho dược phẩm tăng từ 9,85 USD năm 2005 lên 22,25 USD năm 2010, tăng gần gấp đôi (37,97 USD) năm 2015 và đạt khoảng 56 USD năm 2017.

Ngành dược trong nước đã có nhiều thay đổi và đạt được sự tăng trưởng mạnh mẽ nhưng sản xuất dược phẩm trong nước vẫn còn hạn chế, chỉ đáp ứng được khoảng hơn 50% nhu cầu dược phẩm trong nước, số còn lại phải thông qua nhập khẩu. Hiện cả nước có khoảng 180 doanh nghiệp

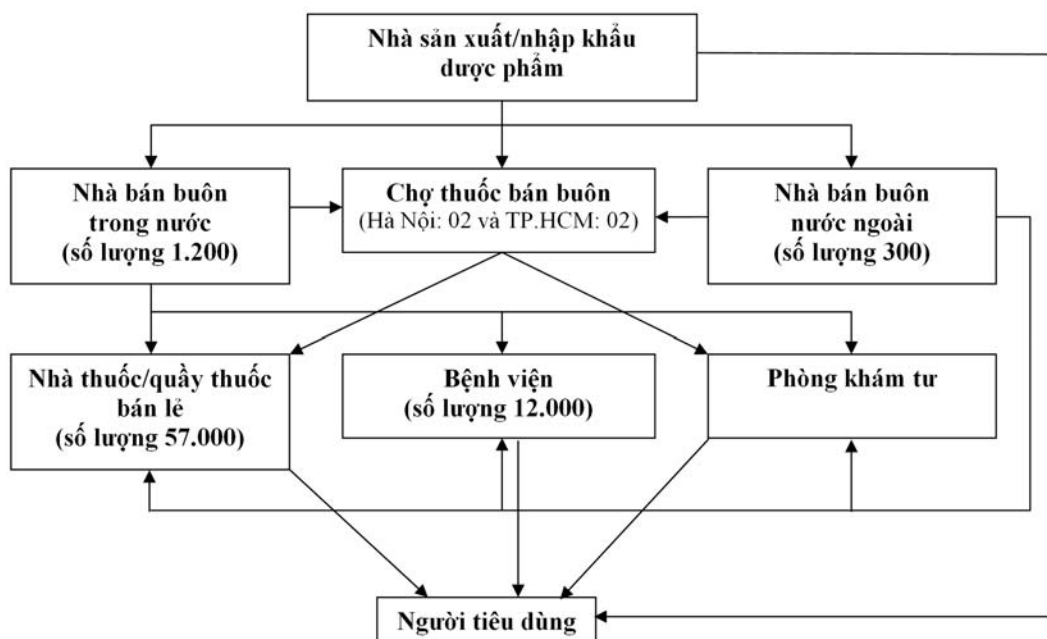
QUẢN TRỊ KINH DOANH

sản xuất dược phẩm bao gồm cả doanh nghiệp nội địa và doanh nghiệp FDI, gần 500 doanh nghiệp nước ngoài đang cung ứng sản phẩm dược trên thị trường Việt Nam. Một điểm đáng chú ý là một vài năm gần đây, nhiều nhà đầu tư nước ngoài, các tập đoàn lớn trên thế giới và cả các công ty trong nước hoạt động ngoài ngành dược cũng tham gia vào lĩnh vực dược phẩm, chủ yếu ở khâu phân phối.

1.2. Kênh phân phối dược phẩm tại Việt Nam

ngoài. Nhà bán buôn nước ngoài chủ yếu là ba thương hiệu bán buôn Zuellig Pharma, Mega Products và DKSH.

Nhà sản xuất lớn có hệ thống phân phối, nhà bán buôn cấp một có ảnh hưởng lớn tới thị trường, có thể chi phối giá cả, nguồn hàng, đặc biệt là dược phẩm nhập khẩu độc quyền phân phối. Ngoài cơ sở chính ở các thành phố lớn như Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, những nhà phân phối này còn lập các chi nhánh, đại lý hoặc đưa đội ngũ



Hình 1: Kênh phân phối dược phẩm ở Việt Nam

Kênh phân phối dược phẩm tại Việt Nam bao gồm các thành viên:

Thứ nhất, nhà sản xuất/nhập khẩu dược phẩm. Hiện nay, khoảng 180 doanh nghiệp sản xuất dược phẩm trong nước và gần 500 doanh nghiệp nước ngoài đang cung ứng sản phẩm dược trên thị trường Việt Nam.

Thứ hai, trung gian phân phối bao gồm:

Một là, nhà bán buôn (bao gồm cả trung tâm thương mại dược phẩm hay chợ thuốc bán buôn).

- Nhà bán buôn bao gồm nhà sản xuất dược phẩm lớn có hệ thống phân phối, nhà bán buôn các cấp và văn phòng đại diện cũng như các doanh nghiệp dược có vốn đầu tư 100% nước

bán hàng đến từng tỉnh hoặc từng khu vực.

- Chợ thuốc bán buôn tại hai thành phố lớn là Hà Nội và Hồ Chí Minh. Đây là thành viên nắm quyền lực chi phối lớn nhất trong hệ thống kênh phân phối dược phẩm ở Việt Nam.

Hai là, nhà bán lẻ bao gồm nhà thuốc OTC (nhà thuốc bán thuốc không cần kê đơn hay OTC (Over-the-counter)), chuỗi nhà thuốc, bệnh viện (kênh ETC bán hàng qua đầu thầu), quầy thuốc của trạm y tế, phòng khám tư nhân và kệ thuốc (kinh doanh thuốc OTC ở các cửa hiệu tạp hóa, siêu thị hàng tiêu dùng), khoa dược bệnh viện cấp phát thuốc theo bảo hiểm y tế hoặc điều trị nội trú.

Bệnh viện và hệ thống nhà thuốc OTC là hai hình thức bán lẻ chủ yếu. Doanh thu từ thuốc tại bệnh viện chiếm tỷ trọng cao hơn nhiều so với doanh thu của các nhà thuốc OTC do bệnh viện điều trị và kê đơn các dược phẩm đặc trị. Theo Công ty nghiên cứu thị trường IMS Health Việt Nam, phân phối thuốc tại bệnh viện chiếm tới 68% doanh số bán lẻ dược phẩm, 32% còn lại là từ khoảng 57.000 nhà thuốc tư nhân tại Việt Nam.

Tại Việt Nam, mô hình chuỗi nhà thuốc chỉ mới xuất hiện khoảng 10 năm gần đây và Công ty cổ phần dược phẩm Phano Pharmacy là doanh nghiệp đầu tiên xây dựng mô hình chuỗi bán lẻ dược phẩm hiện đại ở nước ta vào năm 2007. Những năm sau đó, thị trường xuất hiện thêm một vài chuỗi nhà thuốc khác như Phúc An Khang, Pharmacy, Vistar..., tuy nhiên, hệ thống chuỗi nhà thuốc phát triển khá chậm về quy mô số lượng của hàng do người dân chưa quen với mô hình bán lẻ dược phẩm mới này. Tuy nhiên, trong 1-2 năm gần đây, thị trường bán lẻ dược phẩm theo chuỗi nhà thuốc được người dân chú ý hơn và xuất hiện thêm nhiều tên tuổi mới cả trong và ngoài nước gia nhập, như Vistar, KU.DOS Pharmacy, Century Pharma... và cả những doanh nghiệp ngoài ngành như Vingroup, FPT, Nguyễn Kim...

Kinh doanh thuốc thuộc loại hình kinh doanh có điều kiện. Ngoài yêu cầu phải có đăng ký kinh doanh, các chủ thể kinh doanh dược phẩm phải tuân thủ quy định của pháp luật đối với ngành nghề kinh doanh có điều kiện, cụ thể là người phụ trách chuyên môn phải có chứng chỉ hành nghề dược phù hợp theo yêu cầu của pháp luật; đối với các nhà sản xuất tham gia phân phối, nhà bán buôn cấp một, cấp hai, các nhà thuốc, công ty điều hành chuỗi nhà thuốc và các nhà thuốc thành viên trong chuỗi đều phải có bằng cấp về dược sỹ trình độ từ đại học trở lên chịu trách nhiệm chuyên môn, quản lý, giám sát chất lượng thuốc ở cơ sở và thực hiện các yêu cầu pháp luật phù hợp loại hình kinh doanh.

Thứ ba, người mua. Người mua có thể mua thuốc theo kê đơn hay không theo kê đơn.

Theo chiều dài kênh, kênh phân phối dược phẩm bao gồm kênh trực tiếp và kênh gián tiếp. Theo kênh trực tiếp, người sản xuất/nhập khẩu sẽ

bán thuốc trực tiếp cho khách hàng, thường áp dụng đối với những loại thuốc đặc thù, ít được sản xuất, có giá trị cao. Kênh gián tiếp có sự xuất hiện của trung gian thực hiện chức năng phân phối cho người mua.

2. Thực trạng quản trị kênh phân phối dược phẩm của các doanh nghiệp dược Việt Nam

Quản trị kênh phân phối bao gồm các hoạt động phát triển và điều hành các quan hệ liên kết với các tổ chức và cá nhân bên ngoài tham gia vào quá trình tiêu thụ sản phẩm theo hướng hỗ trợ và nâng cao hiệu quả các chiến lược và công cụ khác của marketing mix nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường mục tiêu. Quản trị kênh phân phối bao gồm các nội dung: thiết kế kênh phân phối, tuyển chọn thành viên kênh, khuyến khích thành viên kênh, kiểm soát, đánh giá hoạt động và giải quyết các xung đột trong kênh nhằm đạt được mục tiêu phân phối của doanh nghiệp. Quản trị kênh phân phối cần đạt được hai mục tiêu chính là tối đa hóa giá trị lợi ích cho khách hàng và vận hành kênh một cách hiệu quả, đạt được mục tiêu chiến lược phân phối của doanh nghiệp.

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp dược của nước ta đã đầu tư phát triển kênh phân phối một cách bài bản và chuyên nghiệp như Công ty dược Hậu Giang, công ty dược phẩm trung ương 1, Công ty cổ phần dược Traphaco... Kênh phân phối của họ đã vươn tới từng điểm dân cư, đáp ứng kịp thời và thuận tiện nhu cầu về dược phẩm của người dân. Có thể khái quát thực trạng quản trị kênh phân phối dược phẩm của các doanh nghiệp nước ta như sau:

2.1. Thiết kế kênh phân phối

Việc thiết kế kênh được các doanh nghiệp dược thực hiện trên cơ sở nhu cầu của khách hàng, tình hình thị trường, từ đó xác định mục tiêu và các ràng buộc của kênh, đánh giá các phương án kênh và lựa chọn phương án kênh hiệu quả nhất.

Việc phân tích, đánh giá nhu cầu của khách hàng được các doanh nghiệp đặc biệt chú trọng ngay từ đầu khi thiết kế kênh nhằm thiết lập một hệ thống kênh phân phối hiệu quả, đặc biệt đối với kênh bán lẻ. Hiện nay, ở Việt Nam, người dân vẫn còn thói quen tự mua thuốc (chủ yếu là mua thuốc OTC) và mua với số lượng nhỏ thì việc thiết lập

kênh dài với nhiều điểm bán lẻ bao phủ địa bàn dân cư rộng được khá nhiều doanh nghiệp được lựa chọn. Do đó, số lượng các nhà thuốc tư nhân ở Việt Nam rất lớn.

Việc thiết kế kênh phân phối dược thường hướng tới các mục tiêu: Đảm bảo cung cấp hàng hóa đầy đủ, kịp thời, thuận tiện tới khách hàng; mức độ bao phủ và kiểm soát thị trường; Lợi nhuận, thị phần và doanh số trên các đoạn thị trường.

Các mục tiêu này được xem xét và thực hiện đáp ứng những điều kiện ràng buộc từ phía khách hàng, đặc điểm sản phẩm, trung gian phân phối, đối thủ cạnh tranh, yếu tố nội tại doanh nghiệp và yếu tố môi trường vĩ mô.

Đặc điểm khách hàng: Đặc điểm khách hàng-mua dược phẩm, đặc biệt là dược phẩm OTC mang tính cá nhân, phân tán và mua với số lượng nhỏ, do đó, hiện nay, nhiều doanh nghiệp rất chú trọng phát triển hệ thống kênh bán lẻ.

Đặc điểm sản phẩm: Dược phẩm có đặc trưng là gọn nhẹ nhưng thuộc nhóm “hàng hóa kinh doanh có điều kiện”, do đó, kênh phải đảm bảo được những yêu cầu về bảo quản thuốc. Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ lưu trữ, trưng bày dược phẩm phải đảm bảo tuân thủ các quy định hiện hành của cơ quan quản lý nhà nước về dược.

Đặc điểm của các trung gian phân phối: Các trung gian phân phối phải đáp ứng được những yêu cầu theo quy định của pháp luật về kinh doanh dược phẩm, đặc biệt là yêu cầu về trình độ của đội ngũ nhân sự.

Đặc điểm về cạnh tranh: Hiện nay, tại thị trường Việt Nam, cạnh tranh trong lĩnh vực dược phẩm rất gay gắt. Bên cạnh các doanh nghiệp dược trong nước còn có các doanh nghiệp nước ngoài, doanh nghiệp FDI, doanh nghiệp ngoài ngành tham gia. Do đó, doanh nghiệp cần phân tích những ưu thế và những hạn chế chủ yếu kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh để thiết kế kênh phân phối có khả năng cạnh tranh cao.

Yếu tố nội tại của doanh nghiệp. Quy mô của doanh nghiệp sẽ quyết định quy mô đáp ứng thị trường và khả năng lựa chọn trung gian phân phối thích hợp. Nguồn tài chính của doanh nghiệp sẽ quyết định doanh nghiệp có thể thực hiện chức

năng phân phối nào và chức năng nào nên nhường lại cho trung gian.

Yếu tố môi trường vĩ mô. Dược phẩm là lĩnh vực kinh doanh có điều kiện. Chính phủ đã ban hành các quy định và điều kiện bắt buộc đối với kinh doanh dược phẩm, trong đó có quy định và điều kiện về thiết kế và vận hành kênh phân phối. Những yếu tố về nhân khẩu học ảnh hưởng trực tiếp tới quy mô và tốc độ tăng trưởng thị trường. Những tiến bộ khoa học công nghệ, kỹ thuật được ứng dụng trong vận hành kênh giúp kênh hoạt động có hiệu quả hơn...

2.2. Tuyển chọn thành viên kênh

Việc tuyển chọn thành viên kênh phân phối được thực hiện chủ yếu căn cứ vào tiềm lực tài chính, cơ sở vật chất (nơi trưng bày thuốc, kho chứa thuốc, trang thiết bị bảo quản, vị trí địa lý...), đội ngũ nhân sự của ứng viên tham gia tuyển chọn.

Nhà bán buôn

Hiện nay, nhà bán buôn dược phẩm được nhiều doanh nghiệp dược coi là đối tác chiến lược và được hưởng nhiều chương trình ưu đãi. Thông thường, yêu cầu tuyển chọn nhà bán buôn của các doanh nghiệp dược bao gồm:

- Có trưng bày các loại dược phẩm của doanh nghiệp một cách khoa học, hợp lý, ở vị trí khách hàng dễ quan sát.

- Có cơ sở vật chất đạt tiêu chuẩn GPP (Good Pharmacy Practices - Thực hành tốt quản lý nhà thuốc), bao gồm 17 quy trình chuẩn do Bộ Y tế ban hành, được cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền thẩm định.

- Có kho lưu trữ dược phẩm đáp ứng yêu cầu về diện tích, trang thiết bị, điều kiện bảo quản theo quy định của Bộ Y tế. Phải có kho riêng hoặc khu vực riêng dành cho lưu trữ nguyên liệu bán thành phẩm, thành phẩm, các loại thuốc đặc biệt theo quy định. Hệ thống kho đảm bảo an toàn lao động, an toàn về phòng cháy chữa cháy, không bị ô nhiễm và không gây ô nhiễm môi trường.

- Đáp ứng yêu cầu về nhân sự đối với ngành kinh doanh có điều kiện.

Nhà bán lẻ

Các doanh nghiệp dược đều chú trọng đến nhà bán lẻ, cả về số lượng và chất lượng. Trong số các

thành viên là nhà bán lẻ, doanh nghiệp đặc biệt chú trọng đến các bệnh viện bởi mặc dù số lượng ít hơn nhiều so với nhà thuốc/quầy thuốc tư nhân nhưng bệnh viện thường đặt hàng với doanh thu lớn, thường xuyên và tương đối ổn định.

Doanh nghiệp được chọn nhà bán lẻ căn cứ vào các tiêu chuẩn theo quy định của Bộ Y tế, có cửa hàng sạch sẽ, thoáng mát, có điều hòa và đảm bảo tuân thủ các cam kết trong phân phối sản phẩm của doanh nghiệp.

2.3. Khuyến khích thành viên kênh

Các doanh nghiệp được đều có chính sách nhằm khuyến khích thành viên kênh như chính sách chiết khấu, hỗ trợ xúc tiến, chính sách vận chuyển, chính sách khen thưởng...

Chính sách chiết khấu được ưu tiên sử dụng, đặc biệt là cho các nhà bán lẻ. Mức chiết khấu khác nhau tùy từng doanh nghiệp được, thường ở mức 3%-8% đối với nhà bán buôn, 10%-20% đối với nhà bán lẻ.

Hoạt động xúc tiến thương mại cũng được các doanh nghiệp chú trọng, tập trung vào hỗ trợ các thành viên kênh về quảng cáo, hội chợ triển lãm, PR, tổ chức các hội thảo, seminar... Thường các doanh nghiệp được dành khoảng 5% doanh thu cho hoạt động này.

Hiện nay, các doanh nghiệp được đều có chính sách vận chuyển sản phẩm đến từng thành viên kênh miễn phí. Đối với khách hàng đến lấy hàng tại kho và tự vận chuyển thì doanh nghiệp sẽ thanh toán toàn bộ cước phí. Doanh nghiệp được rất chú trọng đẩy nhanh thời gian vận chuyển nhằm đưa thuốc tới khách hàng một cách nhanh nhất. Ví dụ, Công ty Traphaco thực hiện chính sách giao hàng trong vòng 12 giờ đối với thành viên kênh trên địa bàn Hà Nội và Hồ Chí Minh, trong vòng 30 giờ đối với thành viên kênh ngoài hai địa bàn này.

Các chính sách này đã khuyến khích thành viên kênh nỗ lực tối đa nhằm đẩy nhanh lượng hàng hóa bán ra, đẩy nhanh thời gian thanh toán và tăng lòng trung thành, mối quan hệ hợp tác lâu dài giữa thành viên kênh với các doanh nghiệp được, góp phần ổn định và phát triển kênh phân phối của doanh nghiệp.

2.4. Giải quyết xung đột trong kênh

Hiện nay, trong kênh phân phối dược phẩm ở nước ta tồn tại hai xung đột, mâu thuẫn chủ yếu sau:

Thứ nhất, xung đột giữa các thành viên kênh về địa bàn phân phối. Các doanh nghiệp được đều có sự phân chia rõ ràng về địa bàn phân phối cho các thành viên kênh. Tuy nhiên, trên thực tế vẫn tồn tại tình trạng bán hàng xâm lấn địa bàn của nhau, đặc biệt là các thành viên có vị trí gần nhau.

Thứ hai, xung đột giữa các thành viên về giá sản phẩm: trong hợp đồng phân phối đều có quy định giá bán sản phẩm, tuy nhiên, để thu hút khách hàng, có thành viên kênh vẫn bán sản phẩm với giá thấp hơn giá quy định. Điều này ảnh hưởng đến sự thống nhất chung của cả kênh.

Để giải quyết xung đột, các doanh nghiệp được đã tiến hành một số biện pháp như:

- Tăng cường kiểm tra, kiểm soát, đặc biệt là kiểm tra đột xuất hoạt động của các thành viên kênh để kịp thời phát hiện các vi phạm. Tuy nhiên, việc kiểm tra, kiểm sát này không được thực hiện một cách thường xuyên nên vi phạm vẫn xảy ra.

- Áp dụng các hình thức phạt, trong đó có phạt tiền đối với thành viên vi phạm hợp đồng. Tăng mức phạt đối với những lần tái phạm.

- Xem xét chấm dứt hợp đồng phân phối với thành viên nếu vi phạm nghiêm trọng hoặc vi phạm nhiều lần.

2.5. Đánh giá và thưởng phạt thành viên kênh

Việc đánh giá thành viên kênh được các doanh nghiệp được rất chú trọng nhằm kịp thời có các chính sách động viên, khuyến khích và thực hiện những điều chỉnh khi cần thiết. Việc đánh giá chủ yếu căn cứ vào tiêu chí doanh thu của thành viên kênh và một số tiêu chí khác như thời gian thanh toán, đội ngũ bán hàng, cơ sở vật chất... Việc đánh giá giúp doanh nghiệp phân loại thành viên kênh phân phối, lựa chọn những thành viên hoạt động hiệu quả và có hình thức xử lý đối với các thành viên kém hiệu quả. Tuy nhiên, các doanh nghiệp được chưa có bộ tiêu chí đầy đủ để đánh giá hoạt động của thành viên kênh một cách bài bản, khoa học, chủ yếu vẫn dựa vào doanh số. Do đó, vẫn còn hiện tượng đánh giá chưa thực sự khách quan, thành viên có tiềm năng chưa được

khuyến khích phát triển kịp thời, hoặc chưa xác định chính xác nguyên nhân, giải pháp hỗ trợ kịp thời đối với thành viên hoạt động kém hiệu quả.

Trên cơ sở doanh thu định kỳ (hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm), doanh nghiệp được áp dụng mức thưởng vượt chỉ tiêu (ví dụ thưởng 2%-3% doanh thu bán hàng). Bên cạnh chính sách khen thưởng, các doanh nghiệp được đều quy định các hình thức phạt thành viên vi phạm hợp đồng. Các hình thức phạt được ghi rõ trong hợp đồng, kể cả hình thức chấm dứt hợp đồng phân phối.

Thực tế cho thấy, quá trình quản trị kênh phân phối của doanh nghiệp được chủ yếu được thực hiện theo hình thức truyền thống, thủ công, chưa ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ. Theo khảo sát của Công ty Cổ phần Công nghệ MobiWork Việt Nam (chuyên về cung cấp giải pháp quản lý hệ thống phân phối), hiện chỉ có khoảng 2-3% doanh nghiệp được phẩm ứng dụng công nghệ vào vận hành kênh phân phối. Việc áp dụng quản lý theo kiểu thủ công dẫn đến những khó khăn trong việc theo dõi hàng tồn kho, chuẩn hóa quy trình làm việc của thành viên kênh, thu thập thông tin thị trường, hỗ trợ kênh... Trên thực tế, những doanh nghiệp áp dụng công nghệ vào quản trị kênh phân phối đều mang lại kết quả đáng khích lệ. Điển hình là trường hợp Công ty cổ phần dược phẩm Traphaco. Công ty đã áp dụng phần mềm quản trị kênh phân phối DMS và trang bị máy tính bảng cho nhân viên bán hàng. Các dữ liệu giao dịch mua bán ở 63 tỉnh thành trên cả nước được truyền thẳng về máy chủ đặt tại Công ty và giúp Ban lãnh đạo cập nhật tình hình bán hàng theo thời gian thực một cách nhanh chóng. Phần mềm này cho phép các hoạt động cập nhật thông tin khách hàng, tra cứu lịch sử giao dịch, gửi báo cáo... đều được thực hiện trên điện thoại di động. Nhân viên bán hàng chỉ mất khoảng 8 phút để thực hiện đầy đủ quy trình kinh doanh tại hiệu thuốc do giảm bớt 80% thao tác thủ công. Một số doanh nghiệp khác như Sao Thái Dương, Dược Trà Vinh, Boston Pharma, Vinacare... cũng đã bắt đầu đẩy mạnh áp dụng phần mềm DMS.

3. Một số giải pháp tăng cường quản trị kênh phân phối dược phẩm tại Việt Nam

3.1. Đánh giá chung về quản trị kênh phân phối của các doanh nghiệp dược phẩm tại Việt Nam

3.1.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất, nhiều doanh nghiệp dược đã chú trọng đến vấn đề phát triển kênh phân phối, coi đây là một yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh, từ đó, lựa chọn kiểu kênh phân phối phù hợp. Có doanh nghiệp lựa chọn phân phối theo kênh bán buôn (tập trung vào một số ít đầu mối, đơn giản hóa quá trình phân phối). Có doanh nghiệp lựa chọn kênh bán lẻ nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng về đa dạng sản phẩm và thuận tiện mua, đồng thời kiểm soát được tình hình thị trường.

Thứ hai, việc tuyển chọn thành viên kênh đã được các doanh nghiệp dược chú trọng, đã chọn được những thành viên về cơ bản đảm bảo yêu cầu.

Thứ ba, doanh nghiệp đã có các chính sách đánh giá, khen thưởng thành viên kênh tương đối phù hợp, khích lệ tinh thần làm việc của thành viên.

Thứ tư, có giải pháp phát hiện và xử lý xung đột, mâu thuẫn trong kênh.

3.1.2. Hạn chế

Thứ nhất, vẫn còn doanh nghiệp chưa quan tâm thỏa đáng đến quản trị kênh phân phối. Việc ứng dụng công nghệ vào quản trị kênh phân phối được phẩm còn hạn chế.

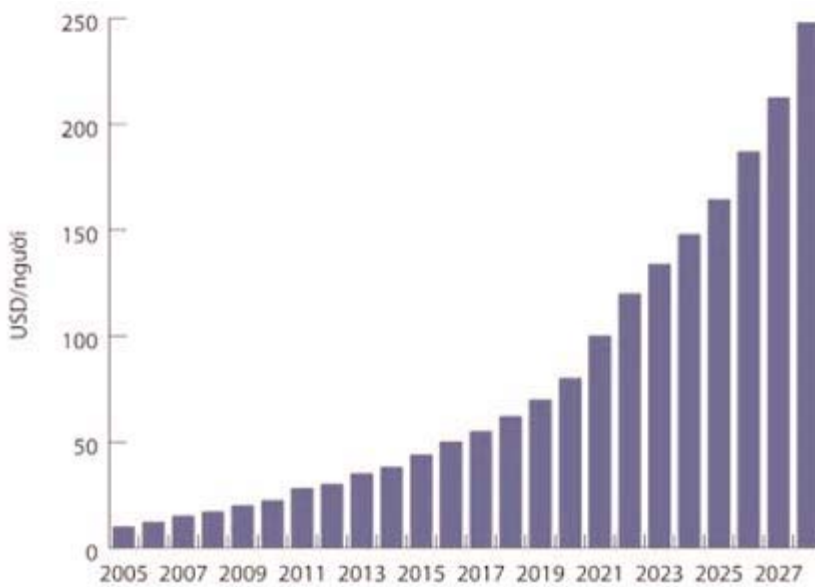
Thứ hai, hiện nay, nhiều doanh nghiệp dược vẫn phụ thuộc vào kênh bán buôn do ưu thế của kiểu kênh này trong việc đơn giản hóa việc bán hàng (chỉ giao cho một số đầu mối) nhưng tính lệ thuộc rất cao và dễ tạo ra những cơn sốt giá ảo. Nếu mối quan hệ với nhà bán buôn gặp trục trặc, việc kinh doanh sẽ ngay lập tức bị ảnh hưởng.

Thứ ba, chưa có hệ thống các tiêu chí rõ ràng, đầy đủ để tuyển chọn thành viên kênh. Việc đánh giá thành viên kênh chủ yếu dựa vào doanh số bán hàng.

Thứ tư, việc ngăn ngừa xung đột trong kênh còn hạn chế, nhiều xung đột chỉ được phát hiện khi đã biểu hiện rõ và ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động chung của kênh. Việc giải quyết xung đột có lúc còn chưa triệt để.

3.2. Triển vọng thị trường dược phẩm tại Việt Nam

Trong những năm gần đây, ngành dược của Việt Nam luôn đạt mức tăng trưởng hai con số. Theo Business Monitor International (BMI - Công ty nghiên cứu, đánh giá về kinh tế, tài chính có trụ sở tại London, Anh) ước tính, tiêu thụ dược phẩm của Việt Nam sẽ đạt 7,27 tỉ USD vào năm 2019, tương đương với tốc độ tăng trưởng bình quân 13,4%/năm và đạt mức 10 tỷ USD vào năm 2020. Chi tiêu dành cho thuốc theo đầu người tại Việt Nam đang tăng mạnh, ước tính đạt 85 USD năm 2020 và 163 USD năm 2025. Sự gia tăng của tầng lớp trung lưu, thu nhập bình quân ở Việt Nam không ngừng được cải thiện, trình độ dân trí được nâng cao... là những yếu tố thúc đẩy ngành dược phát triển.



Nguồn: Business Monitor International - BMI

Hình 2: Chi tiêu cho dược phẩm bình quân đầu người tại Việt Nam từ năm 2005 và dự báo đến năm 2027

Tuy nhiên, thị trường dược phẩm Việt Nam từng bước mở cửa sau khi nước ta gia nhập WTO và đặc biệt, với mức độ mở cửa rộng hơn sau Hiệp định CPTPP được ký kết, các doanh nghiệp dược phẩm trong nước sẽ phải đương đầu với sức ép cạnh tranh lớn hơn từ các doanh nghiệp nước ngoài, trong đó có những chuỗi bán lẻ dược phẩm lớn trên thế giới như Mercury (Philippines),

Walgreens Boot Alliance (Mỹ), CVS (Mỹ), Lloyds Pharmacy (Anh)...

3.3. Giải pháp đối với kênh phân phối dược phẩm tại Việt Nam

3.3.1. Đối mới tư duy quản trị kênh phân phối

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp dược nước ta vẫn còn tư duy tập trung vào sản xuất dược phẩm nhiều hơn vào phân phối sản phẩm. Do đó, vẫn còn những doanh nghiệp chưa quan tâm thỏa đáng đến quản trị kênh phân phối, đặc biệt trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0. Việc ứng dụng công nghệ vào quản trị kênh phân phối còn hạn chế.

Do đó, các doanh nghiệp dược cần đổi mới tư duy, chú trọng hơn nữa đến quản trị kênh phân phối, coi việc thiết lập và vận hành kênh phân phối

có tầm quan trọng không kém so với sản xuất dược phẩm. Đồng thời, thực hiện quản trị kênh theo hướng tăng cường ứng dụng công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin, cụ thể:

Thứ nhất, ứng dụng công nghệ bán hàng trên thiết bị di động, máy tính bảng cho trình dược viên, đội ngũ giám sát, bán hàng. Điều này giúp nhân viên có đầy đủ thông tin khi gặp khách hàng, chăm sóc khách hàng tốt hơn, tăng đơn hàng, dễ dàng theo dõi các chỉ tiêu, giảm thiểu tối đa các thao tác thủ công như đặt đơn hàng, kiểm kho, quản lý trung bày sản phẩm.

Thứ hai, ban lãnh đạo, nhà quản lý của doanh nghiệp sử dụng thiết bị máy tính cá nhân và theo dõi, cập nhật dữ liệu kinh doanh, giám sát chặt chẽ hoạt động của kênh phân phối, của đội ngũ bán hàng. Đồng thời, các bộ phận có liên quan truy cập để lấy dữ liệu một cách kịp thời, chính xác như bộ phận kế toán có thể truy cập vào hệ thống để ghi nhận các đơn hàng, giá bán...

Thứ ba, áp dụng và đẩy mạnh bán hàng trực tuyến. Hiện nay, hình thức bán hàng dược phẩm trực tuyến đã được áp dụng nhiều trên thế giới. Ở nước ta, đây là hình thức còn tương đối mới mẻ đối với mặt hàng đặc thù là dược phẩm. Tuy nhiên, đây là hình thức bán hàng hiện đại, có nhiều ưu việt trong bối cảnh cách mạng công nghệ 4.0. Do đó, doanh nghiệp dược cần xem xét áp dụng và đẩy mạnh phát triển hình thức bán hàng này.

3.3.2. Giải pháp về thiết kế kênh phân phối

Từ tình hình thực tế từng doanh nghiệp dược và tình hình thị trường, doanh nghiệp có thể lựa chọn phát triển kênh phân phối trực tiếp hoặc gián tiếp với các cấp trung gian khác nhau. Tuy nhiên, hiện nay, doanh nghiệp dược có xu hướng giảm bớt phụ thuộc vào kênh bán buôn do khó kiểm soát trực tiếp thị trường, tính lệ thuộc cao, dễ bị nhà bán buôn tạo con số giá ảo. Do đó, doanh nghiệp cần chú trọng phát triển kênh bán lẻ, tập trung vào:

Thứ nhất, mở rộng kênh OTC: Theo khảo sát của Công ty cổ phần Báo cáo đánh giá Việt Nam (Vietnam Report) về chiến lược của doanh nghiệp dược Việt Nam trong những năm tới, 67% doanh nghiệp dược phản hồi sẽ phát triển, mở rộng kênh OTC.

Thực tế cho thấy những doanh nghiệp dược phát triển hệ thống kênh OTC đã đạt được tốc độ phát triển nhanh. Ví dụ, Công ty Dược Hậu Giang phát triển kênh phân phối bán lẻ xuống từng huyện xã, tận dụng tối đa từng cửa hàng thuốc nhằm mở rộng khả năng tiếp cận người tiêu dùng.

Bên cạnh đó, cần nhắc tham gia kênh ETC (đấu thầu thuốc tại bệnh viện). Nếu muốn tham gia kênh này, doanh nghiệp phải chuẩn bị hồ sơ đấu thầu đầy đủ và chuẩn xác, đặc biệt phải quan tâm hàng đầu đến giá đấu thầu và chất lượng thuốc.

Thứ hai, phân phối sản phẩm theo mô hình chuỗi nhà thuốc: Mô hình chuỗi có lợi thế là mở rộng được quy mô và mức độ nhận diện thương hiệu. Mô hình chuỗi cũng giúp điều phối hàng hóa dễ dàng hơn, giảm áp lực hàng tồn kho, giảm thất thoát và kiểm soát được thời hạn sử dụng thuốc.

Mô hình chuỗi nhà thuốc sẽ là xu hướng trong tương lai bởi mức sống của người dân ngày càng

tăng, tầng lớp người tiêu dùng mới (những người có hiểu biết về lĩnh vực sức khỏe nói chung và dược phẩm nói riêng) xuất hiện ngày càng nhiều và họ thích tìm đến những địa chỉ tin cậy để lắng nghe tư vấn về sức khỏe. Chuỗi nhà thuốc với lợi thế đáp ứng tiêu chuẩn về tư vấn, quản lý chất lượng sản phẩm và còn có được sự hậu thuẫn, hỗ trợ từ chính phủ sẽ có lợi thế cạnh tranh lớn hơn. Đối với những doanh nghiệp không có khả năng xây dựng chuỗi nhà thuốc riêng có thể hợp tác với những đơn vị phân phối thuốc trên thị trường như Phano, Pharmacy hay Vista - những đơn vị sở hữu chuỗi nhà thuốc GPP có uy tín trên thị trường hiện nay để thực hiện việc phân phối.

Thứ ba, phân phối thông qua siêu thị thuốc. Đây là mô hình kinh doanh phổ biến tại nhiều nước trên thế giới như Philipines, Mỹ, Canada..., trong đó, kết hợp bán thuốc với các sản phẩm hóa dược, thiết bị y tế dưới hình thức siêu thị tự chọn. Hình thức này mới chỉ được một số đơn vị như Mediacare, Guardian, Dược Trường Thọ triển khai nhưng mô hình phân phối hiện đại này có tiềm năng phát triển trong tương lai.

3.3.3. Giải pháp tuyển chọn thành viên kênh phân phối

Các doanh nghiệp dược cần triển khai quy trình tuyển chọn thành viên kênh, đặc biệt phải có các tiêu chí cụ thể để đảm bảo đánh giá chính xác các ứng viên. Tuyển chọn thành viên kênh cần được thực hiện theo quy trình thống nhất, bao gồm các bước:

Bước 1: Thông báo tuyển chọn và tiếp nhận hồ sơ ứng viên

Bước 2: Đánh giá sơ bộ và sơ loại hồ sơ ứng viên

Bước 3: Đánh giá chi tiết ứng viên theo từng tiêu chí

Bước 4: Quyết định lựa chọn ứng viên trúng tuyển

Hồ sơ ứng viên được quy định cụ thể cho từng đối tượng thành viên kênh, trong đó thể hiện rõ các nội dung theo từng tiêu chí tuyển chọn. Ví dụ, hồ sơ đối với các ứng viên làm đại lý bán buôn bao gồm: Đơn xin làm đại lý bán buôn, bản giới thiệu năng lực nhà phân phối, bản kê khai năng lực tài chính, bản kê khai cơ sở vật chất, bản kê khai năng lực và kinh nghiệm quản lý.

Việc tuyển chọn thành viên kênh phải do một hội đồng gồm đại diện các cấp quản lý có thẩm quyền của doanh nghiệp tham gia. Kết quả đánh giá ứng viên phải được thể hiện rõ ràng theo từng tiêu chí và công khai cho các ứng viên.

3.3.4. Giải pháp khuyến khích thành viên kênh

Các chính sách khuyến khích thành viên kênh cần được đưa ra một cách kịp thời nhằm phát huy tối đa tiềm năng của các thành viên. Khuyến khích vật chất cần thực hiện song song với khuyến khích về tinh thần.

Thứ nhất, khuyến khích về vật chất. Có chính sách thưởng chiết khấu cao hơn đối với các mặt hàng cần tập trung đẩy mạnh ra thị trường theo từng giai đoạn, cho các thành viên kênh đặt hàng vượt chỉ tiêu. Có chính sách hỗ trợ chi phí tồn kho trong những giai đoạn khó khăn nhằm chia sẻ rủi ro với thành viên kênh. Áp dụng khen thưởng theo định kỳ cho các thành viên kênh có thành tích xuất sắc nhất trong kinh doanh. Áp dụng các hình thức khen thưởng khác như khen thưởng bằng hiện vật, bằng các chuyến đi du lịch...

Thứ hai, khuyến khích về tinh thần. Một số hình thức có thể cân nhắc áp dụng như định kỳ tổ chức hội nghị khách hàng để các thành viên kênh có cơ hội giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm; ghi nhận đóng góp của thành viên kênh xuất sắc theo từng khu vực, từng mặt hàng được phẩm thông qua trao tặng bằng khen, tổ chức lễ vinh danh. Kịp thời động viên, khích lệ đối với thành viên kênh có đóng góp lớn.

3.3.5. Giải pháp đánh giá thành viên kênh

Việc đánh giá thành viên kênh cần phải được thực hiện một cách định kỳ hoặc đột xuất, khoa học theo các tiêu chí rõ ràng và công bằng. Việc đánh giá có thể được thực hiện theo quy trình sau:

Bước 1: Xác định mục tiêu đánh giá.

Bước 2: Xây dựng các tiêu chí đánh giá cho phù hợp với mục tiêu.

Bước 3: Theo dõi, thu thập và lưu các dữ liệu của thành viên phục vụ cho việc đánh giá.

Bước 4: Đối chiếu, so sánh dữ liệu của thành viên kênh với các tiêu chí đánh giá và đưa ra kết luận.

Các doanh nghiệp được cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá phù hợp để đảm bảo đánh giá khách quan thành viên kênh. Có thể xem xét một số tiêu

chí về lượng hàng nhập/bán ra; bán hàng đúng khu vực, đúng giá quy định; quản lý dữ liệu khách hàng; quản lý nhân viên bán hàng; quản lý tài chính; thực hiện chế độ báo cáo...

Để đảm bảo khách quan và chính xác, việc đánh giá phải được thực hiện dưới sự giám sát bởi lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp (như trưởng phòng kinh doanh).

3.3.6. Giải quyết xung đột trong kênh

Xung đột thường gặp trong kênh phân phối được phẩm là bán hàng không đúng lãnh thổ quy định, chiết khấu cho người mua cao hơn quy định, thay đổi địa vị của các thành viên trong kênh. Để giải quyết xung đột, người quản trị kênh phải phát hiện ra các xung đột trong kênh, đánh giá ảnh hưởng của xung đột, xác định nguyên nhân và đưa ra các giải pháp giải quyết. Nguyên nhân của xung đột trong kênh thường là do: sự không thích hợp về vai trò của các thành viên; sự khan hiếm một số nguồn lực nào đó; sự khác nhau về nhận thức, mong muốn; sự không nhất trí về phạm vi quyết định; sự không tương thích về mục tiêu giữa các thành viên; tình trạng khó khăn hay sai lệch thông tin. Giải quyết xung đột trong kênh có thể thực hiện theo quy trình gồm các bước:

Bước 1: Phát hiện xung đột trong kênh

Xung đột thường được phát hiện sau khi đã phát sinh và biểu hiện rõ. Tuy nhiên, nếu phát hiện xung đột vào lúc này thì xung đột đã có ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của kênh và khó khắc phục. Do đó, vấn đề đặt ra là người quản trị kênh phải nhận biết và phát hiện các xung đột tiềm tàng có thể xảy ra. Việc này có thể được thực hiện thông qua nghiên cứu, trao đổi một cách nghiêm túc, khoa học với chính các thành viên kênh. Nghiên cứu, điều tra có thể được thực hiện bởi chính lãnh đạo của doanh nghiệp được hoặc từ những người bên ngoài như công ty nghiên cứu thị trường, công ty tư vấn marketing... Kết quả nghiên cứu, điều tra này sẽ giúp đánh giá một cách toàn diện các quan hệ trong kênh, từ đó, phát hiện những xung đột có thể phát sinh.

Bước 2: Đánh giá ảnh hưởng của xung đột đến hoạt động của kênh

Trên cơ sở tần suất xảy ra xung đột và cường độ xung đột, người quản trị kênh sẽ đánh giá xung

đột này sẽ ảnh hưởng đến khía cạnh hoạt động nào của kênh và mức độ ảnh hưởng đến đâu, từ đó đưa ra giải pháp kịp thời và phù hợp.

Việc đánh giá ảnh hưởng của xung đột phải được xem xét trong bối cảnh thực tế để có cách ứng xử hợp lý, hợp tình và công bằng cho các thành viên trong kênh.

Bước 3: Giải quyết xung đột trong kênh. Nếu xung đột ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của kênh, người quản trị phải giải quyết theo một số cách như sau:

- Thuyết phục các thành viên kênh cùng chấp nhận mục tiêu tối thượng của hệ thống kênh. Các thành viên kênh sẽ phải thống nhất về các mục tiêu cơ bản mà toàn hệ thống theo đuổi như thị phần, đảm bảo sống sót, doanh thu, lợi nhuận...

- Tạo điều kiện cho sự trao đổi nhiều hơn nữa giữa các thành viên kênh, giữa doanh nghiệp và thành viên kênh, từ đó giúp các thành viên hiểu rõ hơn về công việc và trách nhiệm của nhau.

Kết luận

Quản trị kênh phân phối đóng vai trò quan trọng, giúp sản phẩm tiếp cận khách hàng một cách hiệu quả nhất, góp phần nâng cao vị thế của doanh nghiệp trên thị trường trong và ngoài nước. Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng quản trị kênh phân phối được phẩm trên thị trường nội địa của các doanh nghiệp dược nước ta, bài viết đã đề xuất 06 nhóm giải pháp cho các doanh nghiệp dược nhằm tăng cường quản trị kênh phân phối sản phẩm trong điều kiện hiện nay. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Chính phủ (2017), *Nghị định số 54/2017/NĐ-CP ngày 8/5/2017 quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật dược*.
2. Philip Kotler (2013), "*Quản trị marketing*", NXB Lao động - Xã hội.
3. Quốc hội (2013), *Luật dược* (Luật số 105/2016/QH13 ngày 6/4/2016).
4. Trương Đình Chiến (2012), "*Quản trị kênh phân phối*", NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
5. Websites: <http://www.vnpca.org.vn> (Hiệp hội doanh nghiệp dược Việt Nam); <http://www.traphaco.com.vn> (Công ty cổ phần Traphaco).

Summary

Distribution channel is the link between company's products and consumers. Therefore, the distribution channel plays an important role, and is one of the decisive factors affecting the consumption of products and the level of accomplishing the business objectives of the enterprise.

Pharmaceuticals are special goods that directly affect consumers' health and lives. Thus, the pharmaceutical distribution channel must be designed and operated in accordance with the current standards and regulations of the State and the pharmaceutical industry. Vietnamese pharmaceutical market is evaluated as of great potential and increasingly attracts organizations and individuals to participate as members of the distribution channel. In order to well operate that channel, Vietnamese pharmaceutical enterprises have paid much attention to the management of distribution channel. However, the reality shows that there are still limitations in managing distribution channel of pharmaceutical enterprises such as: channel design, monitoring, controlling and evaluating activities of channel members ...

On the basis of studying the actual management of distribution channel of pharmaceutical products (mainly medicines) in the domestic market of Vietnamese pharmaceutical enterprises (including manufacturing and importing enterprises), the paper proposes solutions to enhance the distribution channel management of pharmaceutical companies in the coming period.