

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



MAI THẾ DUYỆT

QUẢN LÝ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM
SIRO HO NAM HÀ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN
DƯỢC PHẨM NAM HÀ

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ
MÃ SỐ: 8340410

Người hướng dẫn khoa học: 1. TS. Mai Anh Bảo
2. PGS. TS. Chu Tiến Quang

Hà Nội - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã tìm hiểu và được biết về các lỗi vi phạm việc không trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng đề án tốt nghiệp này là do tôi tự thực và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

HỌC VIÊN

Mai Thế Duyệt

LỜI CẢM ƠN

Đề án tốt nghiệp với Đề tài “Quản lý kênh phân phối sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà” là kết quả của quá trình cố gắng không ngừng nghỉ của bản thân tôi cùng với sự giúp đỡ tận tình, động viên khích lệ của thầy cô, bạn bè và gia đình.

Qua đây, Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến những người đã giúp đỡ tôi trong thời gian học tập và nghiên cứu khoa học.

Đầu tiên, cho phép tôi cảm ơn TS. Mai Anh Bảo, PSG.TS. Chu Tiến Quang đã giúp đỡ và hỗ trợ tôi rất nhiều trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu khoa học để tôi hoàn thành đề án tốt nghiệp này.

Đồng thời tôi xin cảm ơn tập thể các thầy cô giáo, các cán bộ Khoa sau đại học – Trường Đại học Kinh Tế Quốc Dân vì đã chia sẻ, có những góp ý quý báu, chân thành giúp tôi hoàn thành nhiệm vụ nghiên cứu của mình!

Tôi xin tỏ lòng biết ơn đến gia đình, những người đã luôn bên cạnh động viên, khích lệ tinh thần và tạo mọi điều kiện thuận lợi để tôi vượt qua rất nhiều khó khăn, thách thức trong quá trình học tập cũng như hoàn thiện bài đề án tốt nghiệp của mình.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC CÁC HÌNH, HỘP.....	vi
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU.....	vii
MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề án	2
3.1. Đối tượng thực hiện nghiên cứu.....	2
3.2. Phạm vi thực hiện nghiên cứu	2
4. Quy trình và phương pháp nghiên cứu.....	3
4.1. Khung nghiên cứu	3
4.2. Quy trình nghiên cứu	3
4.3. Phương pháp nghiên cứu.....	4
5. Kết cấu của đề án	4
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ KÊNH PHÂN PHỐI DƯỢC PHẨM CỦA CÔNG TY DƯỢC PHẨM	6
1.1. Cơ sở lý luận về kênh phân phối dược phẩm của các công ty dược.....	6
1.1.1. Khái niệm, đặc điểm về kênh phân phối dược phẩm	6
1.1.2. Các thành viên kênh phân phối dược phẩm của các công ty dược phẩm 10	
1.2. Quản lý kênh phân phối dược phẩm của công ty dược phẩm	11
1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý kênh phân phối dược phẩm của công ty dược phẩm	11
1.2.2. Bộ máy quản lý	13
1.2.3. Nội dung quản lý kênh phân phối.....	13
1.2.4. Những yếu tố ảnh hưởng đến quản lý công ty dược phẩm.....	19
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM SIRO HO NAM HÀ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM NAM HÀ.....	23
2.1. Giới thiệu chung về của Công ty Cổ phần Dược phẩm Nam Hà.....	23
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty CP dược phẩm Nam Hà ...	23
2.1.2. Kết quả kinh doanh từ hoạt động phân phối các sản phẩm của công ty CP dược phẩm Nam Hà	24

2.1.3. Thực trạng kênh phân phối Công Ty Dược Nam Hà và sản phẩm siro ho Nam Hà.....	26
2.2. Thực trạng quản lý kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.	30
2.2.1. Thực trạng bộ máy quản lý kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.	30
2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.	33
2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.	39
2.2.4. Thực trạng kiểm soát thực hiện kế hoạch kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà	50
2.3. Đánh giá chung về quản lý kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.	52
2.3.1. Đánh giá thực hiện mục tiêu kênh phân phối	52
2.3.2. Thành công trong công tác quản lý kênh phân phối.....	52
2.3.3. Hạn chế trong công tác quản lý kênh phân phối.....	55
2.3.4. Nguyên nhân của hạn chế trong quản lý kênh phân phối.....	56
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM SIRO HO NAM HÀ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM NAM HÀ	58
3.1. Định hướng hoàn thiện quản lý kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.....	58
3.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.....	59
3.3. Một số kiến nghị	73
3.3.1. Kiến nghị với Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.	73
3.3.2. Kiến nghị với Cục Quản Lý Dược.....	74
KẾT LUẬN	75
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	76
PHỤ LỤC	78

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
KPP	Kênh phân phối
PP	Phân phối
HTPP	Hệ thống phân phối
CPDP	Cổ phần dược phẩm
DP	Dược phẩm

DANH MỤC CÁC HÌNH, HỘP

Hình 1.1. Sơ đồ cấu trúc kênh phân phối	8
Hình 2.1. Sơ đồ bộ máy quản lý KPP của Công ty	31
Hộp 2.1. Phòng vấn đại lý cấp 1	33
Hộp 2.2. Phòng vấn giám sát bán hàng	33
Hộp 2.3. Phòng vấn nhân viên kinh doanh.....	43
Hộp 2.4. Phòng vấn bệnh viện.....	47
Hộp 2.5. Phòng vấn đại lý cấp 1	50
Hộp 2.6. Phòng vấn nhà thuốc.....	50
Hộp 2.7. Phòng vấn đại lý cấp 2.....	52
Hộp 2.8. Phòng vấn bệnh viện.....	52

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2021-2023.....	25
Bảng 2.2: Danh sách sản phẩm siro ho Nam Hà.....	27
Bảng 2.3: Kết quả kinh doanh từ hoạt động phân phối sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty CPDP Nam Hà giai đoạn 2021-2023.....	28
Bảng 2.4: Cơ cấu nhân sự của bộ máy quản lý kênh phân phối của công ty	32
Bảng 2.5: Mục tiêu doanh thu theo thị trường phân phối của công ty CPDP Nam Hà giai đoạn 2021 – 2023	35
Bảng 2.6: Mục tiêu doanh thu sản phẩm siro ho Nam Hà theo các thành viên kênh theo đối tượng khách hàng	37
Bảng 2.7: Kế hoạch phát triển đại lý của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà qua năm 2021-2023	38
Bảng 2.8: Tìm kiếm và lựa chọn mới thị trường phân phối của công ty CPDP Nam Hà giai đoạn 2021 – 2023.....	41
Bảng 2.9: Kế hoạch và thực hiện doanh thu theo các thành viên kênh theo đối tượng khách hàng.....	42
Bảng 2.10: Kết quả tiêu thụ thực tế so với kế hoạch.....	45
Bảng 2.11: Tình hình đào tạo thành viên kênh của Công ty trong năm 2021-2023	46
Bảng 2.12: Chính sách thưởng vượt chỉ tiêu của “Nhân viên kinh doanh” được triển khai từ 01/2024	48
Bảng 2.13: Mức thưởng theo doanh số các thành viên kênh đạt được	49
Bảng 3.1: Cách xây dựng chỉ tiêu đánh giá.....	69

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong nền kinh tế chúng ta vẫn thường quan niệm rằng “nhất y nhì dược” để nói lên tầm quan trọng của hai ngành nghề này. Ngày nay, ngành dược vẫn là ngành có nhiều sức hấp dẫn đối với các nhà đầu tư kinh doanh. Thực tế theo báo cáo của cục quản lý dược thì ngành sản xuất dược nội địa mới đáp ứng được 50% nhu cầu trong nước mà chủ yếu là các loại dược phẩm thông thường, chưa sản xuất được các loại thuốc đặc trị có giá trị cao. Phân khúc các loại thuốc chuyên khoa chủ yếu vẫn do các công ty dược nước ngoài nắm giữ. Thị trường dược phẩm Việt Nam cũng thu hút các nhà đầu tư kinh doanh phân phối dược phẩm. Các doanh nghiệp kinh doanh dược mọc lên như nấm, đặc biệt là các doanh nghiệp nhập khẩu và phân phối dược phẩm. Mức độ cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh phân phối thuốc ngày càng khốc liệt. Các doanh nghiệp đang cố gắng tạo sự khác biệt, tìm mọi cách để khẳng định vị trí của mình trên thị trường. Như chúng ta đã biết hình ảnh của một doanh nghiệp dược tạo nên bởi rất nhiều yếu tố như sau: chất lượng sản phẩm, chủng loại hàng hoá, dịch vụ, giá cả và thái độ phục vụ khách hàng của cán bộ công nhân viên, uy tín của công ty trên thương trường... Trong đó, tổ chức và quản lý hoạt động phân phối dược phẩm với cách thức đưa sản phẩm tới tay người tiêu dùng là một trong những yếu tố cơ bản tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm.

Ngày nay môi trường cạnh tranh trở nên vô cùng khốc liệt, việc đạt được những lợi thế cạnh tranh trên thương trường ngày càng trở nên khó khăn. Các chiến lược cắt giảm giá bán không chỉ nhanh chóng và dễ dàng bị bắt chước bởi các đối thủ cạnh tranh mà còn dẫn đến sự giảm sút và mất khả năng thu lợi nhuận. Các chiến lược quảng cáo và xúc tiến chỉ có kết quả trong ngắn hạn. Vì thế, dễ hiểu là các doanh nghiệp dược phẩm hiện nay buộc phải tìm ra cái mà các chiến lược marketing phải dựa vào đó để cạnh tranh. Kênh phân phối của các doanh nghiệp dược phẩm là cơ sở cho sự cạnh tranh có hiệu quả trên thương trường. Trong thời gian vừa qua, các doanh nghiệp dược phẩm ở Việt Nam đã có nhiều cố gắng trong việc xây dựng và quản lý kênh phân phối dược phẩm. Tuy nhiên, kênh phân phối dược phẩm của các doanh nghiệp dược Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế và chưa đồng bộ. Chiến lược xây dựng kênh phân phối dược phẩm còn nhiều hạn chế và chưa đồng bộ, chưa tạo được động lực thúc đẩy sản xuất và phân phối dược phẩm. Đặc biệt, chính sách quản lý phân phối dược phẩm còn nhiều hạn chế trong quản lý giá cả, chất lượng, cạnh tranh... Nước ta đang thiếu các kênh phân phối dược phẩm trong nước phù hợp với qui định

của các tổ chức kinh tế quốc tế và khu vực. Trong khi đó, một số kênh phân phối được phẩm trên thị trường nước ta chưa phù hợp với những nguyên tắc và thông lệ quốc tế.

Năm 2020, sự bùng phát của dịch Covid-19 đã gây ra nhiều khó khăn cho hoạt động tiêu thụ của các doanh nghiệp trên toàn cầu, trong đó có các doanh nghiệp Việt Nam. Thị trường đã chứng kiến sự gia tăng của nhiều nhà phân phối mới, tạo ra một môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn. Do đó, áp lực trong việc giải phóng hàng tồn kho, lưu thông hàng hóa và duy trì hệ thống phân phối ngày càng lớn.

Công ty CPDP Nam Hà, với truyền thống và uy tín trong ngành dược phẩm, đã cung cấp nhiều sản phẩm nổi bật như siro ho Nam Hà, được người tiêu dùng tin tưởng. Công ty nhận thức rõ vai trò quan trọng của hệ thống kênh phân phối đối với sự thành công và không ngừng quản lý, xây dựng và hoàn thiện hệ thống phân phối của mình. Tuy nhiên, quá trình này cũng gặp phải những thách thức và áp lực cần được giải quyết hiệu quả. Từ lý do này, tác giả đã chọn đề tài “Quản lý kênh phân phối sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà” làm đề án tốt nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về quản lý kênh phân phối
- Đánh giá thực trạng quản lý kênh phân phối sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty CPDP Nam Hà.
- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện kênh phân phối sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty CPDP Nam Hà trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề án

3.1. Đối tượng thực hiện nghiên cứu

Quản lý kênh phân phối sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty CPDP Nam Hà

3.2. Phạm vi thực hiện nghiên cứu

Nội dung: Đề tài chỉ giới hạn phạm vi nghiên cứu ở các khu vực thị trường mà công ty CPDP Nam phân phối sản phẩm siro ho Nam Hà

Không gian: Tại Công ty CPDP Nam Hà

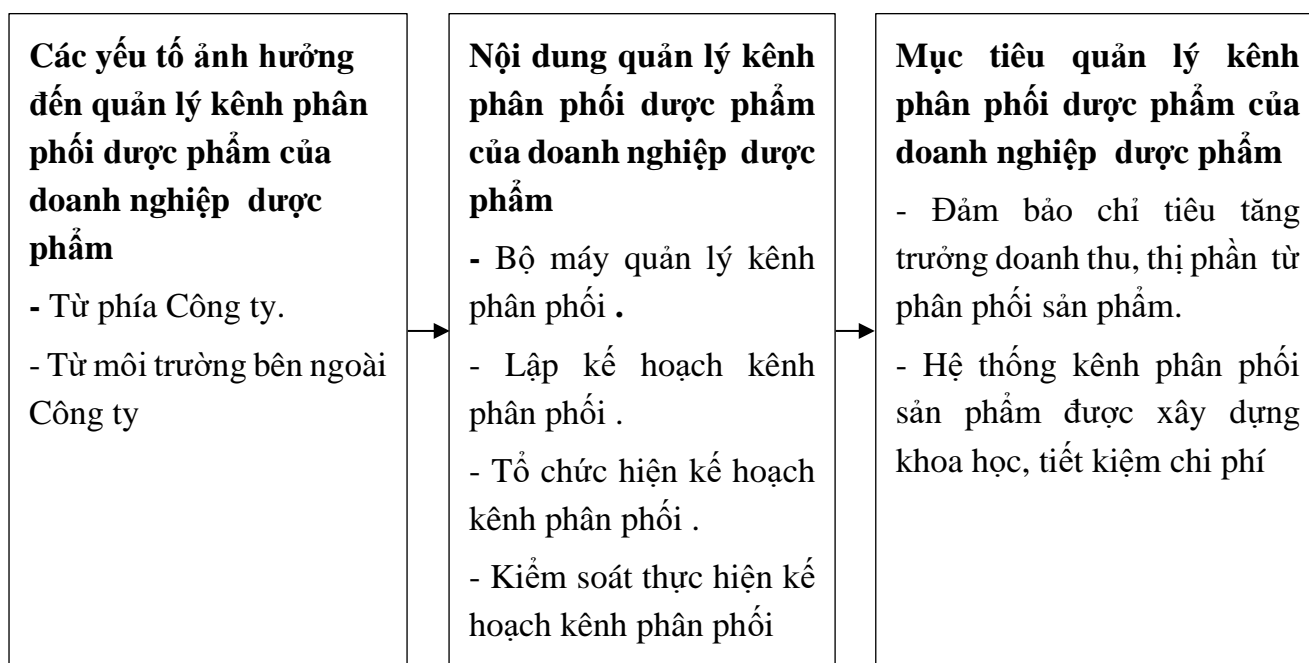
Thời gian:

+ Số liệu thứ cấp: Sử dụng số liệu trong giai đoạn 3 năm 2021 – 2023.

+ Số liệu sơ cấp: Phỏng vấn các đối tượng liên quan bao gồm các đại lý, cửa hàng bán lẻ, cán bộ, nhân viên kinh doanh

4. Quy trình và phương pháp nghiên cứu

4.1. Khung nghiên cứu



4.2. Quy trình nghiên cứu

- Bước 1: Tìm hiểu, nghiên cứu tài liệu liên quan đến việc hình thành khung nghiên cứu về quản lý KPP của doanh nghiệp

- Bước 2: Thu thập thông tin thứ cấp: thu thập và xử lý thông tin từ các tài liệu thu thập được từ các phòng ban, đặc biệt là phòng kinh doanh,...

Ngoài ra, các số liệu thứ cấp còn được thu thập qua nghiên cứu giáo trình, sách, đề tài nghiên cứu, website, bài báo... đã công bố liên quan tới vấn đề nghiên cứu.

Ngoài ra, đề án cũng thực hiện điều tra, phỏng vấn với đại lý, cửa hàng bán lẻ của công ty để làm rõ những khó khăn trong quá trình thực hiện bán hàng.

- Bước 3: Tiến hành xử lý dữ liệu thu thập được để phân tích thực trạng quản lý KPP sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty CPDP Nam Hà

- Bước 4: Rút ra những thành tựu và hạn chế, tìm ra những nguyên nhân khắc phục hạn chế của Quản lý KPP sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty CPDP Nam Hà

- Bước 5: Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện quản lý KPP sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty CPDP Nam Hà

4.3. Phương pháp nghiên cứu

Để hoàn thành được mục đích và triển khai nhiệm vụ nghiên cứu nêu trên đề tài dựa trên phương pháp:

Phương pháp được áp dụng để thu thập và xử lý số liệu nghiên cứu:

- Số liệu sơ cấp: Thu thập thông tin từ phỏng vấn 5 đối tượng có liên quan (đại lý cấp 1, đại lý cấp 2, bệnh viện, nhà thuốc, nhân viên kinh doanh)
- Số liệu thứ cấp: Thu thập từ báo cáo qua các năm của công ty, thông qua tài liệu cung cấp từ phòng ban nghiệp vụ (P. Marketing, P. Kế toán, P. Bán hàng,...) giai đoạn 3 năm 2021 – 2023
 - + Theo dõi trực tiếp quá trình thực hiện và triển khai qua các KPP dòng thuốc siro ho.
 - + Số liệu thứ cấp khác: Lấy từ các bài báo, tạp chí, qua kênh thông tin truyền thông đại chúng (truyền hình, đài phát thanh, báo online,...)
- Xử lý số liệu:
 - + Phân tích dựa trên phương pháp thống kê
 - + Triển khai sơ đồ
 - + Sau khi xử lý kết quả phục vụ cho mục tiêu, nội dung trong bài nghiên cứu.

5. Kết cấu của đề án

Đề án có cấu trúc ba chương (ngoài nội dung mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục) chi tiết gồm:

Chương 1 Cơ sở lý luận về quản lý kênh phân phối dược phẩm của công ty dược phẩm.

Chương 2 Phân tích thực trạng quản lý KPP sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty CPDP Nam Hà.

Chương 3 Phương hướng và giải pháp hoàn thiện quản lý KPP sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty CPDP Nam Hà.

CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ KÊNH PHÂN PHỐI DƯỢC PHẨM CỦA CÔNG TY DƯỢC PHẨM

1.1. Cơ sở lý luận về kênh phân phối dược phẩm của các công ty dược

1.1.1. Khái niệm, đặc điểm về kênh phân phối dược phẩm

1.1.1.1. Khái niệm về kênh phân phối dược phẩm

Theo Trương Đình Chiến (2013) “Kênh phân phối dược phẩm là tập hợp các tổ chức và cá nhân làm nhiệm vụ chuyển sản phẩm từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng.”

Kênh phân phối DP kết hợp tất cả các thành viên tham gia vào tiến trình PP gồm: nhà sản xuất, nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển, nhà bán lẻ (quầy thuốc, nhà thuốc), nhà bán buôn (công ty PP dược phẩm) và người bệnh.

Theo quan điểm của người sản xuất, kênh PP được hiểu là con đường mà sản phẩm di chuyển từ tay người sản xuất đến tay người tiêu dùng cuối cùng. Nó còn được coi là dòng vận chuyển của hàng hóa khi chúng được mua bán qua các tổ chức khác nhau. Người sản xuất thường tập trung vào việc sử dụng các trung gian cần thiết để đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng, và do đó, họ định nghĩa KPP như là hình thức di chuyển sản phẩm qua các trung gian khác nhau.

Theo quan điểm của các nhà trung gian, KPP được xem là quá trình chuyển nhượng quyền sở hữu hàng hóa hoặc dịch vụ qua các cấp trung gian để sản phẩm cuối cùng đến tay người tiêu dùng.

Theo quan điểm của người tiêu dùng, KPP là cầu nối giữa họ và người sản xuất, thông qua các trung gian, giúp họ tiếp cận sản phẩm và dịch vụ.

Như vậy, tóm lại KPP dược phẩm là tối ưu hóa để đảm bảo sản phẩm đến tay người tiêu dùng một cách hiệu quả.

1.1.1.2. Đặc điểm về kênh phân phối dược phẩm

Kênh phân phối dược (PP các sản phẩm dược phẩm) khác biệt so với các KPP nói chung ở một số đặc điểm sau đây:

Quy định pháp lý nghiêm ngặt: Ngành DP phải tuân thủ nhiều quy định pháp lý và tiêu chuẩn chất lượng rất nghiêm ngặt do các cơ quan quản lý nhà nước đặt ra. Điều này bao gồm cả quy định về bảo quản, vận chuyển và PP dược phẩm.

Yêu cầu bảo quản đặc biệt: Các sản phẩm DP thường có yêu cầu bảo quản đặc biệt, bao gồm nhiệt độ, ánh sáng, độ ẩm và điều kiện bảo quản khác. Do đó, các KPP DP phải có khả năng đảm bảo các điều kiện này để đảm bảo chất lượng sản phẩm.

Quy trình kiểm định chất lượng nghiêm ngặt: Quy trình kiểm định chất lượng của DP thường phức tạp hơn, đòi hỏi các quy trình kiểm tra, chứng nhận và giám sát rất nghiêm ngặt. Các KPP DP thường phải tuân thủ chặt chẽ các quy định này để đảm bảo an toàn và hiệu quả của sản phẩm.

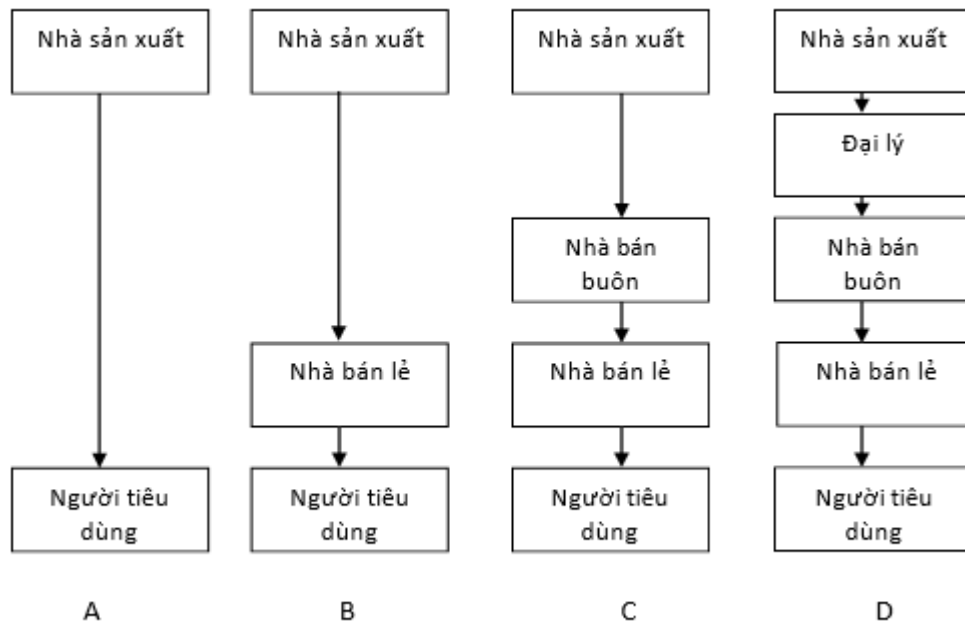
Mạng lưới PP chuyên biệt: KPP DP thường có một mạng lưới PP chuyên biệt, với các nhà PP, nhà bán lẻ và nhà thuốc đặc biệt được cấp phép và có kiến thức chuyên môn về dược phẩm. Điều này giúp đảm bảo rằng các sản phẩm được PP đến người tiêu dùng đúng cách và an toàn.

Các yếu tố đặc thù của thị trường dược phẩm: Thị trường DP có các đặc điểm riêng như quy định về thuốc chất lượng cao (GMP - Good Manufacturing Practice), yêu cầu đăng ký và cấp phép sản phẩm trước khi PP, và các quy định về quảng cáo dược phẩm. Điều này tạo ra một môi trường PP khác biệt so với các ngành hàng hóa khác.

Tóm lại, KPP DP khác biệt với các KPP hàng hóa nói chung bởi sự phức tạp của các quy định pháp lý và yêu cầu chất lượng, cũng như sự chuyên biệt và sự chuẩn bị kỹ lưỡng trong quản lý và vận hành mạng lưới PP.

c. Hình thức tổ chức kênh phân phối

Hình thức tổ chức KPP là cách mà các tổ chức và cá nhân trong chuỗi cung ứng phối hợp với nhau để thực hiện việc PP sản phẩm. Tùy thuộc vào chiến lược kinh doanh, loại sản phẩm và yêu cầu thị trường, có nhiều hình thức tổ chức KPP khác nhau. Việc chọn lựa hình thức tổ chức KPP phù hợp sẽ ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận khách hàng, giảm thiểu chi phí, và tối ưu hóa quy trình PP. Trong phần này, để hiểu thêm các hình thức tổ chức KPP phổ biến, từ các kênh PP trực tiếp đơn giản đến các KPP phức tạp hơn, nhằm hiểu rõ cách mỗi hình thức ảnh hưởng đến sự thành công của việc PP sản phẩm được trình bày sơ đồ sau:



Hình 1.1. Sơ đồ cấu trúc kênh phân phối

(Nguồn: Giáo trình Quản trị kênh Phân Phối của Trương Đình Chiến)

Một KPP thường bao gồm nhiều thành viên với các mục tiêu và lợi ích khác nhau, hợp tác để đạt được mục tiêu PP chung. Thành công của từng thành viên trong kênh thường gắn liền với sự thành công chung của toàn bộ kênh. Tuy nhiên, sự phối hợp giữa các thành viên không phải lúc nào cũng diễn ra suôn sẻ, điều này phụ thuộc vào cách tổ chức KPP. Các hình thức tổ chức KPP chính bao gồm:

A. KPP truyền thống: Đây là loại KPP bao gồm các nhà sản xuất, nhà bán sỉ và nhà bán lẻ độc lập. Trong hệ thống này, mỗi thành viên hoạt động chủ yếu vì lợi ích cá nhân và mục tiêu ngắn hạn của mình, thay vì vì lợi ích chung của toàn bộ kênh. Kết quả là, sự phối hợp giữa các thành viên thường thiếu sự đồng bộ và hiệu quả. Không có một thành viên nào đủ quyền lực để kiểm soát toàn bộ hoạt động của kênh, dẫn đến thiếu sự lãnh đạo tập trung và cấu trúc mạng lưới thường bị rời rạc và kết nối lỏng lẻo. Sự khác biệt về vai trò và mục tiêu giữa các thành viên thường gây ra xung đột và làm giảm hiệu quả của KPP.

B. KPP dọc: Trong mô hình KPP dọc, các thành viên như nhà sản xuất, nhà bán buôn và nhà bán lẻ hoạt động như một đơn vị đồng nhất. Một hoặc nhiều thành viên trong kênh có thể sở hữu các thành viên khác, cấp quyền kinh doanh độc quyền hoặc có đủ quyền lực để đảm bảo sự hợp tác từ các thành viên còn lại. Hệ thống này có thể được quản lý bởi một nhà sản xuất, một nhà bán buôn hoặc một nhà bán lẻ.

KPP dọc được thiết kế để thực hiện kế hoạch hóa tập trung và quản lý chuyên nghiệp, nhằm tối ưu hóa chi phí và tối đa hóa ảnh hưởng thị trường.

B. KPP ngang: Khi các công ty không đủ nguồn lực (như vốn, công nghệ, hoặc năng lực sản xuất) để xây dựng hệ thống marketing dọc, hoặc khi họ muốn giảm thiểu rủi ro, họ có thể hợp tác với nhau để hình thành KPP ngang. Đây là hình thức hợp tác mà các doanh nghiệp liên kết để tổ chức KPP, còn được gọi là marketing cộng sinh. Các doanh nghiệp có thể thiết lập mối quan hệ hợp tác tạm thời hoặc lâu dài, hoặc thậm chí thành lập một doanh nghiệp chung để quản lý KPP.

C. Hệ thống đa kênh: Trước đây, nhiều doanh nghiệp chỉ sử dụng một KPP duy nhất để phục vụ thị trường. Tuy nhiên, với sự phát triển và đa dạng hóa của nhu cầu khách hàng cùng khả năng phục vụ của các KPP, ngày càng nhiều doanh nghiệp đã chuyển sang sử dụng hệ thống đa kênh. Trong mô hình này, một doanh nghiệp triển khai hai hoặc nhiều KPP để tiếp cận các nhóm khách hàng khác nhau. Điều này giúp doanh nghiệp mở rộng khả năng bao phủ thị trường, giảm chi phí vận hành và nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Mặc dù việc bổ sung các KPP mới mang lại nhiều lợi ích, nhưng cũng có thể gây ra những thách thức trong quản lý. Các KPP mới có thể dẫn đến sự cạnh tranh giữa các kênh khi họ cùng phục vụ một nhóm khách hàng và làm tăng độ phức tạp trong việc kiểm soát. Do đó, doanh nghiệp cần cân nhắc kỹ lưỡng các yếu tố này để thiết kế và vận hành hệ thống PP đa kênh một cách hiệu quả.

D. KPP hiện đại: Đặc điểm của kênh phân phối hiện đại thể hiện qua không gian trưng bày rộng rãi, tiện nghi, hiện đại, có dịch vụ hỗ trợ bán hàng, hệ thống quản lý bán hàng thông qua hệ thống máy tính. Kênh phân phối hiện đại có nhiều hình dáng tùy theo lĩnh vực mà nó phân phối. Đối với loại hình tiêu dùng nhanh thì có thể được biết đến với 3 dạng là cửa hàng tiện lợi, hệ thống siêu thị và đại siêu thị được phân biệt theo quy mô, giá cả niêm yết và mật độ số lượng trên một khu vực.

- Nhà sản xuất đến người tiêu dùng thông qua web, hotline:

Website của nhà sản xuất:

Thông tin sản phẩm: Cung cấp thông tin chi tiết về các sản phẩm, bao gồm thành phần, hàm lượng, công dụng, cách sử dụng, và hướng dẫn bảo quản.

Mua hàng trực tuyến: Tạo ra giao diện để người tiêu dùng có thể mua sản phẩm trực tiếp từ website, đặt hàng và thanh toán online.

Chính sách và hỗ trợ khách hàng: Cung cấp thông tin về chính sách bảo hành, chính sách đổi trả, và các hỗ trợ khác như hướng dẫn mua hàng, cách thức liên hệ khi cần hỗ trợ.

Các nội dung giáo dục và thông tin liên quan: Đưa ra các bài viết, hướng dẫn, và thông tin chuyên sâu về sản phẩm hoặc về lĩnh vực mà sản phẩm đang hoạt động.

Hotline hỗ trợ khách hàng:

Thiết lập một số điện thoại hotline dễ nhớ và dễ tiếp cận cho khách hàng.

Cung cấp dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tiếp, bao gồm giải đáp thắc mắc về sản phẩm, hướng dẫn sử dụng, hỗ trợ khi có vấn đề phát sinh, và giải quyết các yêu cầu liên quan đến chính sách đổi trả, bảo hành.

Quản lý hotline một cách chuyên nghiệp và có sự phản hồi nhanh chóng để tăng cường sự hài lòng của khách hàng.

1.1.2. Các thành viên kênh phân phối dược phẩm của các công ty dược phẩm

1.1.2.1. Các nhà phân phối bệnh viện

Kênh phân phối qua bệnh viện – ETC (Evidence-based Therapeutics and Care) là kênh chiến lược quan trọng mà các nhà sản xuất DP và nhà PP đều hướng tới. Lý do bao gồm:

Khối lượng tiêu thụ cao: Trong kênh này, bệnh nhân thường không có khả năng chọn lựa hoặc thương lượng giá thuốc, vì mọi quyết định về thuốc đều dựa vào phác đồ điều trị và sự chỉ định của bác sĩ. Điều này dẫn đến mức tiêu thụ thuốc cao.

Quảng bá hiệu quả: Kênh bệnh viện – ETC cũng là một phương tiện quảng bá mạnh mẽ và nhanh chóng. Sự tin tưởng của các bác sĩ và việc kê toa thuốc sẽ giúp thuốc được biết đến rộng rãi và sử dụng hiệu quả hơn.

Nhu cầu và chi phí cao: Đối với các bệnh viện tuyến cuối, đây là nơi mà nhiều bệnh nhân tìm đến khi đối mặt với bệnh hiểm nghèo. Do đó, nhu cầu về thuốc đặc trị là rất lớn và giá thành của những thuốc này thường rất cao.

1.1.2.2. Các nhà phân phối phòng khám bệnh tư nhân

Kênh phòng khám bệnh tư nhân đóng vai trò quan trọng trong hệ thống PP thuốc vì những lý do sau:

Hầu hết các phòng khám tư nhân đều do các bác sĩ có kinh nghiệm từ các bệnh viện lớn phụ trách, đảm bảo chất lượng khám chữa bệnh.

Sự gia tăng nhu cầu khám chữa bệnh tại các phòng khám tư nhân đang diễn ra do các bệnh viện lớn thường không đáp ứng đủ nhu cầu của bệnh nhân.

Các phòng khám tư nhân thường được trang bị cơ sở vật chất và thiết bị hiện đại, cùng với dịch vụ chăm sóc chất lượng cao, điều này tạo ra sự khác biệt rõ rệt so với tình trạng quá tải và chất lượng dịch vụ tại các bệnh viện công.

1.1.2.3. Các nhà phân phối nhà thuốc

Kênh nhà thuốc – OTC (Over-The-Counter) là phương thức PP thuốc phổ biến nhất tại Việt Nam, vì đây là lựa chọn đầu tiên của người dân khi cần mua thuốc nhờ vào sự thuận tiện và thói quen sử dụng các loại thuốc phổ thông. Mặc dù hiện tại kênh này chỉ chiếm hơn 30% doanh số bán lẻ, nhưng dự đoán sẽ gia tăng khi có sự chuyển dịch từ kênh ETC sang OTC. Nhận thấy sự quan trọng và hấp dẫn của mô hình PP này, nhiều doanh nghiệp đang đầu tư vào việc mở các chuỗi nhà thuốc đạt tiêu chuẩn GPP (Good Pharmacy Practice) với những lợi ích sau:

Dược phẩm được cung cấp có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng và hóa đơn minh bạch, đảm bảo chất lượng.

Giá thuốc thường thống nhất và cạnh tranh nhờ vào việc giảm bớt các tầng nấc PP.

Người bệnh được tư vấn sử dụng thuốc bởi các dược sĩ đạt tiêu chuẩn GPP tại chính các nhà thuốc, đảm bảo sự hỗ trợ và thông tin chính xác.

Các nhà thuốc theo chuẩn GPP được trang bị cơ sở vật chất hiện đại và tuân thủ các quy định về phòng ốc nghiêm ngặt.

1.2. Quản lý kênh phân phối dược phẩm của công ty dược phẩm

1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý kênh phân phối dược phẩm của công ty dược phẩm

1.2.2.1. Khái niệm quản lý kênh phân phối

Theo Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2012): “Quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát các nguồn lực và hoạt động của hệ thống xã hội nhằm đạt được mục đích của hệ thống với hiệu lực và hiệu quả cao một cách bền vững trong điều kiện môi trường luôn biến động.”

Như vậy quản lý KPP được hiểu là lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, lãnh đạo, kiểm soát hệ thống kênh của công ty nhằm đảm bảo sự hợp tác giữa các thành viên kênh đã được lựa chọn qua đó thực hiện các mục tiêu PP của doanh nghiệp.

1.2.2.2. Mục tiêu

Mục tiêu quản lý kênh phân phối là đảm bảo sự đồng bộ và nhất quán trong tất cả các hoạt động, giúp mọi bộ phận cùng hướng tới mục tiêu chung. Để đạt được điều này, tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nhân viên quản lý có năng lực, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của kênh phân phối. Đồng thời, phát triển và cải tiến các chính sách phân phối, tạo điều kiện thuận lợi cho việc đưa sản phẩm đến tay khách hàng, đồng thời đảm bảo tính linh hoạt để phù hợp với nhu cầu thị trường. Việc chuẩn hóa các thuật ngữ liên quan đến kênh phân phối cũng sẽ được thực hiện để mọi thành viên trong tổ chức có sự hiểu biết chung. Tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu cho nhân viên và đối tác trong kênh phân phối, nhằm nâng cao kỹ năng và kiến thức cần thiết. Cuối cùng, việc xây dựng các chương trình khuyến khích và thưởng cho các đối tác sẽ giúp thúc đẩy hiệu suất làm việc và cam kết với mục tiêu chung.

Một trong những mục tiêu quan trọng của quản lý KPP là đảm bảo đạt được các chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu và thị phần thông qua việc PP sản phẩm. Để đạt được điều này, việc tối ưu hóa KPP là rất cần thiết. Đầu tiên, việc lựa chọn các KPP phù hợp giúp mở rộng phạm vi tiếp cận của sản phẩm đến các thị trường mới và nhóm khách hàng tiềm năng. Thứ hai, việc duy trì một mạng lưới PP hiệu quả và liên tục giúp đảm bảo rằng sản phẩm luôn có mặt trên kệ và đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng. Các chỉ tiêu như doanh thu và thị phần có thể được tăng cường thông qua việc áp dụng các chiến lược PP chính xác, chẳng hạn như tăng cường sự hiện diện ở các khu vực có tiềm năng cao và tối ưu hóa quy trình PP để nâng cao khả năng cạnh tranh. Bằng cách này, doanh nghiệp không chỉ mở rộng thị trường mà còn tăng cường sự hài lòng của khách hàng và củng cố vị trí cạnh tranh trên thị trường..

Một mục tiêu quan trọng khác trong quản lý KPP là xây dựng hệ thống KPP một cách khoa học và tiết kiệm chi phí. Việc xây dựng một hệ thống KPP hiệu quả đòi hỏi sự tổ chức và quy hoạch cẩn thận để đảm bảo rằng sản phẩm được phân phối một cách thông suốt và tiết kiệm nhất. Đầu tiên, việc phân tích và thiết kế hệ thống KPP cần được thực hiện dựa trên các yếu tố như nhu cầu của thị trường, địa điểm PP, và khả năng tài chính của doanh nghiệp. Một hệ thống KPP được xây dựng khoa học sẽ bao gồm các phương pháp tối ưu hóa quy trình vận chuyển, lưu kho, và PP để giảm thiểu chi phí không cần thiết. Bằng cách áp dụng các công nghệ mới và quy trình tự động hóa, doanh nghiệp có thể nâng cao hiệu quả hoạt động và giảm thiểu chi phí logistics. Kết quả là, doanh nghiệp có thể duy trì giá thành sản phẩm hợp lý, cải thiện lợi nhuận, và tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường.

1.2.2. Bộ máy quản lý

Ban giám đốc là chịu trách nhiệm lãnh đạo và quản lý toàn bộ hoạt động của công ty, chịu trách nhiệm cao nhất về chiến lược kinh doanh và PP sản phẩm của công ty.

Việc quản lý và điều hành toàn bộ hoạt động PP sản phẩm của công ty thuộc trách nhiệm chính của phòng kinh doanh. Trưởng phòng kinh doanh có nhiệm vụ triển khai các quyết định chiến lược của Ban Giám Đốc, bao gồm việc thiết lập các khâu trung gian, phương thức PP, quy chế tiêu thụ và chính sách quản lý các trung gian PP.

Các nhân viên trong phòng kinh doanh chịu trách nhiệm thu thập thông tin về khách hàng và đối thủ cạnh tranh, phối hợp với công ty để phát triển các phương án hỗ trợ tiêu thụ và kế hoạch PP sản phẩm. Họ cũng thực hiện các công việc cụ thể như tiếp nhận, xử lý và thực hiện đơn đặt hàng, kiểm tra hợp đồng, tồn kho, tình hình thanh toán, xác nhận đơn hàng, tổ chức vận chuyển và giao hàng cho khách hàng.

Bộ máy tổ chức quản lý và điều hành PP của công ty được thiết lập một cách chặt chẽ, với sự phân công trách nhiệm rõ ràng cho từng bộ phận và cá nhân cụ thể. Tuy nhiên, hiện tại còn tồn tại một số kiêm nhiệm trong việc tổ chức quản lý, điều này cần được cải thiện để tăng cường hiệu quả hoạt động.

1.2.3. Nội dung quản lý kênh phân phối

1.2.3.1. Lập kế hoạch cho kênh phân phối

Lập kế hoạch là bước đầu tiên và quan trọng trong quá trình quản lý, đóng vai trò chủ chốt trong việc xác định mục tiêu PP, chẳng hạn như doanh số bán hàng, cho các thành viên trong KPP. Quá trình này bao gồm việc thiết lập và phân bổ chỉ tiêu doanh số cho từng thành viên, đồng thời phối hợp với họ để xác định các chiến lược và phương pháp hành động nhằm đạt được mục tiêu một cách hiệu quả. Kết quả của việc lập kế hoạch và phân bổ chỉ tiêu là sự thiết lập rõ ràng về các mục tiêu doanh số bán hàng, cùng với việc xây dựng kế hoạch hành động cụ thể để các thành viên trong KPP có thể thực hiện và đạt được những mục tiêu đã đề ra

Việc lập kế hoạch quản lý KPP là nhằm xây dựng chiến lược và chính sách KPP bao gồm:

- Hệ thống phân phối (HTPP) sẽ vươn tới thị trường nào?
- Xác định cấu trúc KPP

- Xác định thành viên của KPP
- Tạo động lực khuyến khích các thành viên KPP
- Tránh được xung đột giữa các thành viên trong KPP như thế nào?

Ngoài những tiêu chí làm chuẩn mực thì công ty phải dựa vào các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả hoạt động của quản lý hệ thống KPP, đi là

- Việc bao quát thị trường của quản lý KPP.
- + Mức độ điều khiển hệ thống KPP của nhà quản lý.
- + Đánh giá lại chi phí PP.
- + Đánh giá sự ổn định và linh hoạt trong tồn HTPP.
- + Các chính sách quản lý KPP.

Chính sách sản phẩm là một tập hợp các quyết định, nguyên tắc, quy tắc, phương pháp và quy trình được xây dựng nhằm hỗ trợ mục tiêu phát triển và đổi mới sản phẩm, đồng thời thúc đẩy thực hiện các mục tiêu trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Chính sách này bao gồm tất cả các giải pháp cần thiết để đảm bảo sản phẩm luôn đáp ứng nhu cầu và thị hiếu của khách hàng, đồng thời điều chỉnh phù hợp với sự thay đổi của thị trường qua từng giai đoạn.

Trong thực tế, chính sách sản phẩm là một phần thiết yếu của chính sách marketing-mix. Do việc xác định cơ cấu sản phẩm và thị trường PP đóng vai trò trung tâm trong chiến lược quản lý, chính sách sản phẩm thường được xác định đầu tiên, tạo cơ sở cho việc thiết lập các chính sách khác. Chính sách sản phẩm của doanh nghiệp cần làm rõ các đặc điểm quan trọng của sản phẩm như chất lượng, nhãn hiệu, chỉ dẫn địa lý, đặc tính kỹ thuật, dịch vụ đi kèm, bao bì và đóng gói.

Chiến lược sản phẩm bao gồm các định hướng về phát triển sản phẩm mới, đổi mới sản phẩm hiện tại và loại bỏ các sản phẩm không còn phù hợp. Để chiến lược sản phẩm đạt hiệu quả, các chính sách phải nêu rõ các nguyên tắc, phương pháp và giải pháp cần thiết để thu thập thông tin về sản phẩm. Quy trình này bao gồm nghiên cứu, thiết kế, thí nghiệm và kiểm tra sản phẩm mới hoặc sản phẩm đã cải tiến trước khi đưa vào thị trường, nhằm đảm bảo chất lượng và tính khả thi của sản phẩm.

- Chính sách giá cả:

Định giá sản phẩm

Việc định giá sản phẩm của nhà sản xuất chịu chi phối bởi 3 yếu tố chủ yếu:

Nhu cầu, chi phí, sự cạnh tranh trên thị trường.

+ Chi phí: Để bảo đảm rằng giá bán một sản phẩm có thể bù đắp toàn bộ các chi phí liên quan, doanh nghiệp cần cân nhắc chi phí sản xuất, chi phí PP và các chi phí quản lý khác. Việc này đảm bảo rằng mỗi đơn vị sản phẩm không chỉ đáp ứng được các yêu cầu về chất lượng và dịch vụ mà còn mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

+ Thị trường cạnh tranh: Trong môi trường cạnh tranh, doanh nghiệp phải đặt giá bán sản phẩm dựa trên phân tích đối thủ cạnh tranh. Việc hiểu rõ giá bán và chất lượng sản phẩm của các đối thủ giúp doanh nghiệp xác định được lợi thế cạnh tranh của mình. Do đó, doanh nghiệp cần đưa ra một mức giá hợp lý, cân nhắc các yếu tố như đặc điểm sản phẩm và dịch vụ, nhằm thu hút khách hàng và duy trì sự cạnh tranh.

Một số chính sách giá chủ yếu:

+ Chính sách giá phân biệt: Dựa trên đặc thù từng thị trường, đặc điểm sản phẩm, và đặc trưng khu vực, doanh nghiệp có thể áp dụng chính sách giá phân biệt. Điều này bao gồm việc định giá khác nhau cho các nhóm khách hàng, số lượng mua khác nhau, khách hàng mua buôn so với khách hàng mua lẻ, và các phân khúc thị trường khác nhau.

+ Chính sách giá cho sản phẩm mới: Khi đưa sản phẩm mới vào thị trường, hoặc khi sản phẩm hiện có thâm nhập vào thị trường mới, doanh nghiệp cần áp dụng chính sách giá phù hợp với giai đoạn thâm nhập. Điều này giúp sản phẩm nhanh chóng tiếp cận khách hàng và xây dựng sự hiện diện trên thị trường.

+ Chính sách khuyến mại: Chính sách khuyến mại nhằm thúc đẩy việc PP hàng hóa bằng cách khuyến khích khách hàng mua sản phẩm thông qua các chương trình ưu đãi. Các hoạt động khuyến mại không chỉ gia tăng nhận thức của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ, hoặc doanh nghiệp mà còn cải thiện hình ảnh và thương hiệu của công ty trong mắt người tiêu dùng.

Chương trình khuyến mại là một phần quan trọng trong chiến lược marketing-mix, bao gồm các hoạt động như bán hàng cá nhân, quảng cáo, xúc tiến bán hàng, và quảng bá trực tiếp. Bên cạnh đó, nó có thể bao gồm các sự kiện tiếp thị, triển lãm thương mại, và các hoạt động quảng bá khác nhằm thu hút khách hàng và nâng cao hiệu quả PP sản phẩm.

1.2.3.2. Tổ chức thực hiện kênh phân phối

a) Xây dựng, tìm kiếm, hoặc tuyển chọn kênh phân phối

Lựa chọn thành viên cho KPP là một yếu tố quyết định sự thành công và hiệu quả hoạt động của toàn bộ hệ thống PP. Quá trình này cần được thực hiện một cách liên tục và cân nhắc, tùy thuộc vào chiến lược PP mà doanh nghiệp đang theo đuổi. Các bước cơ bản trong việc lựa chọn thành viên kênh bao gồm:

Bước 1: Tìm kiếm các ứng viên tiềm năng

Để tìm kiếm các thành viên tiềm năng cho KPP, doanh nghiệp có thể dựa vào nhiều nguồn thông tin giá trị, chẳng hạn như đội ngũ bán hàng khu vực, các đối tác PP hiện tại, khách hàng, hoạt động thương mại, quảng cáo, và các hội nghị thương mại. Các nguồn này cung cấp cái nhìn tổng quan về các ứng viên có thể đáp ứng nhu cầu của KPP.

Bước 2: Xác định tiêu chuẩn lựa chọn

Việc lựa chọn thành viên kênh cần dựa trên các tiêu chuẩn cụ thể để đảm bảo sự phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Một số tiêu chuẩn quan trọng cần xem xét bao gồm:

- Mức độ quan tâm của ứng viên đối với sản phẩm.
- Khả năng tài chính và tín dụng của ứng viên.
- Dòng sản phẩm hiện có và khả năng bán hàng của ứng viên.
- Thành tích và độ tin cậy của ứng viên trên thị trường.
- Thị trường và thị phần mà ứng viên hiện đang nắm giữ.
- Khả năng quản lý và quy mô phương tiện kinh doanh của ứng viên.
- Quan điểm và thái độ của ứng viên đối với hợp tác.

Bước 3: Thuyết phục các ứng viên tiềm năng

Các thành viên tiềm năng có thể chấp nhận hoặc từ chối gia nhập KPP của doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp cần thực hiện các hoạt động thuyết phục để các ứng viên này trở thành thành viên chính thức. Điều này có thể bao gồm việc cung cấp các lợi ích, hỗ trợ từ doanh nghiệp, cũng như các chương trình khuyến mại và xúc tiến bán hàng. Những yếu tố này thường được các trung gian PP quan tâm, như sản phẩm của doanh nghiệp, các chương trình hỗ trợ, chính sách khuyến mãi và quản lý.

b) Đào tạo cho kênh phân phối

Các thành viên trong PP sẽ được đào tạo về:

Khái niệm: Đào tạo thành viên KPP là quá trình cung cấp cho những người làm việc trong KPP kiến thức, kỹ năng và công cụ để thực hiện các nhiệm vụ PP hàng hóa, dịch vụ hoặc thông tin đến khách hàng một cách hiệu quả.

Lợi ích: Đào tạo thành viên KPP giúp cải thiện kỹ năng của họ trong việc xử lý hàng hóa, dịch vụ và thông tin, tăng cường khả năng tương tác với khách hàng và nâng cao hiệu quả trong việc bán hàng. Điều này giúp tăng doanh số và giảm chi phí.

+ Nội dung đào tạo:

- Kiến thức về sản phẩm, ngành hàng.
- Yêu cầu, chính sách của nhà sản xuất
- Kỹ năng liên quan:
 - + Giao tiếp, thương thuyết
 - + Bán hàng.
 - + Chăm sóc khách hàng, xử lý phản đối
 - + Quản lý

Tóm lại, đào tạo thành viên KPP là một quá trình quan trọng giúp cải thiện hiệu quả của KPP và tăng doanh số. Nội dung đào tạo có thể khác nhau tùy vào nhu cầu và mục tiêu của từng doanh nghiệp.

c) Tạo động lực cho kênh phân phối

Để đảm bảo các trung gian PP hoạt động hiệu quả, việc khích lệ và động viên họ là rất cần thiết. Mặc dù các điều khoản hợp tác khi gia nhập KPP có thể tạo ra một sự thúc đẩy ban đầu, nhưng việc bổ sung huấn luyện, giám sát và khuyến khích là cần thiết để duy trì hiệu quả làm việc. Nhà sản xuất không chỉ cần bán hàng qua các trung gian mà còn phải hỗ trợ và khuyến khích các trung gian trong quá trình PP.

Để đạt được điều này, nhà sản xuất cần hiểu rõ nhu cầu và mong muốn của các trung gian PP. Theo McVey, các trung gian thường hành động vừa như người mua hàng cho khách hàng của mình, vừa như người bán hàng cho nhà cung ứng. Vì vậy, họ chú trọng đến việc bán các sản phẩm mà khách hàng mong muốn. Các trung gian thường kết hợp các mặt hàng thành các bộ sản phẩm để bán cho khách hàng, thay vì chỉ bán từng mặt hàng riêng lẻ.

Ngoài ra, các trung gian cần được khuyến khích để ghi chép và cung cấp thông tin tiêu thụ, điều này rất quan trọng cho nhà sản xuất trong việc phát triển sản phẩm, định giá, cải tiến bao bì, và xây dựng chương trình khuyến mãi.

Nhà sản xuất thường có ba kiểu quan hệ chính với các trung gian PP: hợp tác, cộng tác, và lập kế hoạch PP. Trong nhiều trường hợp, nhà sản xuất xem mối quan hệ với các trung gian như một vấn đề hợp tác. Họ sử dụng các động lực tích cực như mức hoa hồng cao, thỏa thuận đặc biệt, tiền thưởng, và hỗ trợ quảng cáo để thúc đẩy hiệu quả. Đôi khi, họ cũng áp dụng các biện pháp trừng phạt như giảm lợi nhuận, giao hàng chậm hoặc chấm dứt hợp tác nếu cần. Tuy nhiên, chính sách này có thể gặp hạn chế nếu không nghiên cứu đầy đủ nhu cầu và khả năng của trung gian.

Những doanh nghiệp tinh tế hơn tập trung vào việc xây dựng quan hệ cộng tác lâu dài với các trung gian PP. Họ làm rõ những yêu cầu đối với các nhà PP về việc bao phủ thị trường, duy trì mức dự trữ, triển khai marketing, quản lý kế toán, và cung cấp dịch vụ kỹ thuật. Các nhà sản xuất lựa chọn các trung gian PP sẵn sàng tuân theo các chính sách này và cung cấp chế độ thù lao hợp lý cho những người thực hiện tốt các yêu cầu.

d) Giải quyết mâu thuẫn trong kênh phân phối

Một yếu tố quan trọng trong quản lý KPP là khả năng nhận diện và xử lý các xung đột tiềm ẩn trước khi chúng phát sinh. Xung đột có thể xuất hiện do nhiều nguyên nhân khác nhau, từ những vấn đề dễ giải quyết đến những thách thức phức tạp hơn. Mặc dù mâu thuẫn có thể gây ra sự bất ổn, nhưng chúng cũng có thể mang lại cơ hội phát triển nếu được quản lý đúng cách.

Xung đột trong KPP có thể tạo ra sự thích ứng linh hoạt hơn với môi trường thay đổi, tuy nhiên cũng có thể dẫn đến sự hỗn loạn. Điều quan trọng là không chỉ loại bỏ xung đột mà còn quản lý và điều chỉnh chúng sao cho chúng phục vụ cho sự phát triển của công ty.

Một giải pháp quan trọng là đồng thuận về các mục tiêu chung giữa các thành viên trong kênh. Bằng cách thống nhất các mục tiêu cơ bản như đảm bảo sự tồn tại, mở rộng thị phần hoặc thỏa mãn nhu cầu khách hàng, các bên có thể giảm thiểu mâu thuẫn và tăng cường sự liên kết.

Ngoài ra, việc trao đổi nhân sự giữa các cấp trong kênh có thể là một công cụ hữu ích để giải quyết mâu thuẫn. Khuyến khích sự hợp tác trong các hiệp hội thương

mại cũng giúp giải quyết các vấn đề giữa các nhà sản xuất và nhà bán lẻ, đảm bảo sự thực hiện các quyết định chung.

Trong trường hợp mâu thuẫn trở nên nghiêm trọng hoặc kéo dài, các phương pháp ngoại giao, hòa giải hoặc trọng tài có thể được áp dụng để giải quyết vấn đề. Để giảm thiểu xung đột, các thành viên trong kênh nên thỏa thuận trước về các phương pháp giải quyết mâu thuẫn, giúp việc xử lý trở nên dễ dàng hơn và duy trì sự ổn định của hệ thống PP.

1.2.3.3. Giám sát kênh phân phối

- Sản lượng hàng hóa đã bán trong mỗi kỳ tháng/quý/năm là tiêu chuẩn quan trọng nhất và hay được sử dụng nhất là để đánh giá hoạt động của các thành viên hệ thống kênh. Thông thường người quản lý đánh giá hoạt động bán dựa trên

+ Doanh số lượng hàng tiêu thụ hiện tại của các thành viên hệ thống kênh so với lượng bán hàng trong lịch sử.

+ Việc so sánh khối lượng bán hàng của mỗi thành viên, chi nhánh, đơn vị bán hàng kênh với tổng lượng bán của các đơn vị tương đương trong KPP

+ Sản lượng bán hàng của từng thành viên trong KPP so với các chỉ tiêu đã được xác định trước.

- Đánh giá hàng tồn kho số liệu này sẽ được thể hiện trong hợp đồng buôn bán của các thành viên KPP cần phải xác định một mức tồn kho đều đặn là cần thiết bởi nữ đảm bảo cho tính sẵn cĩ của hàng hỏ trên thị trường. Thông thường thì xác định tồn kho được thể hiện bởi:

+ Lượng hàng tồn kho trung bình mỗi tháng/quý/năm của các thành viên KPP là bao nhiêu?

+ Điều kiện và phương thức hàng tồn kho như thế nào?

- Cuối cùng thì các nhà quản lý phải đánh giá hoạt động của các thành viên kênh dựa trên mức độ cạnh tranh thị trường của từng người.

1.2.4. Những yếu tố ảnh hưởng đến quản lý công ty dược phẩm

1.2.4.1. Những yếu tố bên ngoài

- *Kinh tế*

Các yếu tố trong môi trường kinh tế có tác động mạnh mẽ đến các thành viên trong KPP, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động phân phối, chiến lược kinh doanh, chiến lược kênh và phân bổ nguồn lực. Một số nhân tố kinh tế quan trọng bao gồm:

Lạm phát: Khi lạm phát tăng, chi phí đầu vào cho sản xuất và phân phối cũng sẽ gia tăng, dẫn đến việc tăng giá bán sản phẩm. Điều này có thể làm giảm sức mua của khách hàng và ảnh hưởng đến doanh thu của các doanh nghiệp trong kênh.

Lãi suất: Sự thay đổi của lãi suất có thể ảnh hưởng đến khả năng vay vốn và đầu tư của các thành viên trong kênh phân phối. Lãi suất cao có thể làm tăng chi phí vay mượn, khiến các doanh nghiệp hạn chế đầu tư vào mở rộng và nâng cấp hoạt động phân phối.

Tốc độ tăng trưởng kinh tế: Tốc độ tăng trưởng kinh tế quyết định mức tiêu thụ và nhu cầu thị trường. Trong thời kỳ tăng trưởng mạnh, nhu cầu sản phẩm có thể gia tăng, tạo cơ hội cho các doanh nghiệp mở rộng kênh phân phối và đầu tư vào các chiến lược mới.

- Chính trị

Môi trường chính trị có ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động của kênh phân phối. Mỗi thành viên trong kênh đều phải tuân thủ pháp luật và các quy định liên quan. Một số điểm đáng chú ý bao gồm:

Luật doanh nghiệp: Các quy định pháp lý có thể ảnh hưởng đến cách thức hoạt động và quản lý kênh phân phối. Doanh nghiệp cần phải hiểu rõ các quy định này để điều chỉnh chiến lược và phương thức hoạt động của mình, từ đó tối ưu hóa hiệu quả phân phối.

Chính sách thương mại: Các chính sách về thuế, nhập khẩu, và xuất khẩu có thể ảnh hưởng đến chi phí và khả năng cạnh tranh của các sản phẩm trong kênh phân phối.

- Công nghệ

Công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc định hình hành vi tiêu dùng và cách thức giao dịch trong kênh phân phối. Các yếu tố chính bao gồm:

Ảnh hưởng đến hành vi tiêu dùng: Sự phát triển của công nghệ, như thương mại điện tử và mạng xã hội, đã thay đổi cách thức người tiêu dùng tiếp cận và tương tác với sản phẩm. Các doanh nghiệp cần nhanh chóng thích ứng với các thay đổi này để duy trì sự cạnh tranh.

Thiết kế kênh: Công nghệ cũng ảnh hưởng đến cách thức thiết kế kênh phân phối, từ cách thức giao hàng cho đến quản lý kho hàng. Các giải pháp công nghệ mới có thể tối ưu hóa quy trình và giảm chi phí.

- Văn hóa

Văn hóa thị trường có ảnh hưởng sâu sắc đến hành vi tiêu dùng và thiết kế kênh phân phối. Các yếu tố bao gồm:

Lối sống và tập tục: Những đặc điểm văn hóa như thói quen tiêu dùng, phong tục tập quán và lối sống của người tiêu dùng có thể ảnh hưởng đến cách thức mà doanh nghiệp thiết kế và quản lý kênh phân phối.

Dân số: Đặc điểm dân số, như độ tuổi, giới tính và thu nhập, cũng sẽ quyết định nhu cầu và sở thích của khách hàng, từ đó ảnh hưởng đến chiến lược phân phối.

- Thị trường

Thị trường là đối tượng mà doanh nghiệp hướng tới và là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Một số điểm cần chú ý:

Nhu cầu khách hàng: Động lực chính thúc đẩy hành vi của khách hàng là nhu cầu, và nhu cầu này có thể khác biệt giữa các nhóm khách hàng và thay đổi theo thời gian. Doanh nghiệp cần phải nắm bắt kịp thời những thay đổi này để điều chỉnh chiến lược marketing.

Dự đoán và theo dõi: Việc theo dõi và dự đoán sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng là rất quan trọng. Doanh nghiệp cần có hệ thống thông tin và phân tích để nhanh chóng điều chỉnh chiến lược phân phối, từ đó duy trì lợi thế cạnh tranh.

1.2.4.2. Những yếu tố bên trong công ty dược phẩm

- Bộ máy công ty

Bộ máy tổ chức của công ty quyết định mục đích kinh doanh và chiến lược phát triển, từ đó tác động trực tiếp đến công tác quản lý kênh phân phối. Cơ cấu tổ chức rõ ràng và hiệu quả sẽ giúp tăng cường khả năng phối hợp giữa các bộ phận liên quan đến kênh phân phối, đảm bảo rằng mọi hoạt động đều hướng tới mục tiêu chung. Việc thiết lập các quy trình và trách nhiệm rõ ràng trong bộ máy công ty sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc ra quyết định nhanh chóng và chính xác trong quản lý kênh.

- Sản phẩm

Các đặc điểm của sản phẩm ảnh hưởng lớn đến việc quản lý kênh phân phối. Chẳng hạn, sản phẩm dễ hỏng thường đòi hỏi một quy trình phân phối khắt khe hơn

để đảm bảo chất lượng. Điều này có thể yêu cầu doanh nghiệp áp dụng các luật doanh nghiệp cụ thể liên quan đến bảo quản và vận chuyển. Ngoài ra, đặc tính sản phẩm cũng ảnh hưởng đến phương thức giao dịch và vận chuyển, yêu cầu doanh nghiệp tối ưu hóa các quy trình để phù hợp với yêu cầu của thị trường. Việc điều chỉnh này không chỉ giúp duy trì chất lượng sản phẩm mà còn nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

- Chính sách bán hàng

Chính sách bán hàng có ảnh hưởng trực tiếp đến việc phân bổ nguồn lực và xác định các ưu tiên mục tiêu trong quản lý kênh phân phối. Chính sách này điều chỉnh cách thức phân bổ tài nguyên và hỗ trợ các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, đồng thời ảnh hưởng đến cách tổ chức và vận hành các kênh phân phối. Việc quản lý chính sách bán hàng cần phải linh hoạt và thích ứng, giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả tối đa trong việc thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

- Nhân sự

Nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc xác định số lượng và phương pháp quản lý kênh phân phối. Một đội ngũ nhân viên đông đảo và có trình độ cao sẽ có khả năng quản lý nhiều kênh phân phối hơn, mở rộng mạng lưới và tạo ra những kênh phân phối dài hơn. Sự chuyên nghiệp và kinh nghiệm của nhân viên cũng ảnh hưởng đến khả năng tối ưu hóa các quy trình và chiến lược phân phối, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của kênh.

- Tài chính

Tình hình tài chính của doanh nghiệp ảnh hưởng đến việc lựa chọn các trung gian phân phối và cách thức quản lý kênh. Nguồn tài chính dồi dào cho phép doanh nghiệp đầu tư vào các trung gian chất lượng cao và cải thiện thiết kế kênh phân phối. Bên cạnh đó, khả năng tài chính còn quyết định thời gian giao dịch và các chiến lược marketing, từ đó ảnh hưởng đến sự linh hoạt và hiệu quả của các kênh phân phối. Doanh nghiệp cần theo dõi tình hình tài chính liên tục để có những điều chỉnh phù hợp, đảm bảo duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM SIRO HO NAM HÀ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM NAM HÀ

2.1. Giới thiệu chung về của Công ty Cổ phần Dược phẩm Nam Hà

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty CP dược phẩm Nam Hà

Công ty CPDP Nam Hà, có trụ sở tại số 415 Hàn Thuyên, Nam Định, và tên quốc tế là NAMHA JOINT STOCK PHARMACEUTICAL COMPANY, viết tắt là NAPHACO, hiện đang hoạt động với số điện thoại liên hệ là (084) 0350 649 408. Tiền thân của công ty là Quốc doanh DP Nam Hà, được hình thành từ việc quốc hữu hóa một cơ sở thuốc gia truyền của người Trung Quốc, mang tên ÍCH HOA SINH. Do đó, công ty sở hữu nhiều mặt hàng đông dược truyền thống mà ít đối thủ có được.

Theo Quyết định 148/QĐUB ngày 21/3/1979 của UBND tỉnh Nam Định, công ty được thành lập từ sự hợp nhất của ba đơn vị: Công ty DP Hà Nam Ninh, Công ty Dược liệu Hà Nam Ninh, và Xí nghiệp DP Hà Nam Ninh, thành lập Xí nghiệp Liên hợp Dược Hà Nam Ninh, dưới sự quản lý của Sở Y Tế Hà Nam Ninh. Trong suốt thời gian hoạt động theo mô hình kế toán tập trung, công ty theo đuổi mục tiêu khép kín dây chuyền sản xuất và PP thuốc trên toàn quốc, trực tiếp sản xuất một số mặt hàng DP được Bộ Y tế cho phép để PP trong tỉnh và bán cho trung ương để PP đến các địa phương.

Sau khi tỉnh Hà Nam Ninh được chia thành hai tỉnh Ninh Bình và Hà Nam vào tháng 4 năm 1992, Xí nghiệp Liên hợp Dược Nam Hà và Xí nghiệp Liên hợp Dược Ninh Bình được thành lập. Theo Quyết định số 353/QĐUB ngày 31/3/1995 của UBND tỉnh Nam Hà, công ty được đổi tên thành Công ty DP Nam Hà.

Các cột mốc quan trọng trong quá trình phát triển của công ty bao gồm:

- Năm 1999: Được nhà nước tặng thưởng Huân chương Lao động hạng nhì.
- Tháng 1 năm 2000: Chuyển đổi thành Công ty CPDP Nam Hà.
- Năm 2000 – 2001: Xây dựng hai dây chuyền đạt tiêu chuẩn GMP – ASEAN và phòng kiểm tra chất lượng GLP.
- Tháng 6 năm 2002: Được công nhận đạt tiêu chuẩn GMP – ASEAN (lần thứ nhất).
- Tháng 8 năm 2003: Được tổ chức AFAQ công nhận đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

- Tháng 6 năm 2004: Được công nhận đạt tiêu chuẩn GMP – ASEAN (lần thứ hai).
- Năm 2006: Được công nhận đạt tiêu chuẩn GMP-GLP ASEAN lần thứ ba.
- Năm 2007: Được tổ chức AFAQ (Pháp) công nhận đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000 (lần thứ hai) và nâng cấp nhà máy đạt tiêu chuẩn GMP-WHO, phòng kiểm tra chất lượng đạt GLP-WHO, kho chứa thuốc đạt tiêu chuẩn GSP-WHO.
- Năm 2008: Được Bộ Y tế công nhận đạt tiêu chuẩn GMP-GLP-GSP WHO.

Các lĩnh vực hoạt động chủ yếu của công ty bao gồm:

- Sản xuất thuốc hóa dược và dược liệu.
- Sản xuất thuốc tân dược và thuốc y học dân tộc cổ truyền (bao gồm bào chế, bốc thuốc theo đơn, sản xuất thuốc viên, hoàn).
- Sản xuất và kinh doanh các loại thuốc DP khác.
- Sản xuất mỹ phẩm.
- Mua bán hóa chất công nghiệp, chất tẩy rửa (không bao gồm hóa chất nông nghiệp).
- Mua bán thuốc dược phẩm, vắc-xin, sinh phẩm y tế.
- Sản xuất và mua bán thực phẩm chức năng.
- Mua bán máy móc, trang thiết bị và dụng cụ y tế.
- Mua bán tinh dầu.
- Dịch vụ vận chuyển hàng hóa (bao gồm thuốc tân dược, thuốc từ dược liệu, thuốc đông y, hóa chất dược liệu, tinh dầu, vắc-xin, sinh phẩm, mỹ phẩm, thực phẩm chức năng và thiết bị dụng cụ y tế).
- Dịch vụ lưu kho, bảo quản hàng hóa (bao gồm thuốc tân dược, thuốc từ dược liệu, thuốc đông y, hóa chất, dược liệu, tinh dầu, vắc-xin, sinh phẩm, mỹ phẩm, thực phẩm chức năng và thiết bị dụng cụ y tế).
- Dịch vụ kiểm đếm, bốc xếp hàng hóa (bao gồm thuốc tân dược, thuốc từ dược liệu, thuốc đông y, hóa chất, dược liệu, tinh dầu, vắc-xin, sinh phẩm, mỹ phẩm, thực phẩm chức năng và thiết bị dụng cụ y tế).

2.1.2. Kết quả kinh doanh từ hoạt động phân phối các sản phẩm của công ty CP dược phẩm Nam Hà

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2021-2023.*(ĐVT: Triệu đồng)*

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
Tổng doanh thu	370.009	337.047	342.426	-32.962	-8,91	5.379	1,60
Các khoản giảm trừ	40.412	6.977	9.171	-33.435	-82,74	2.194	31,45
Doanh thu thuần	365.968	330.070	333.254	-35.898	-9,81	3.184	0,96
Giá vốn hàng bán	274.905	240.928	239.333	-33.977	-12,36	-1.595	-0,66
Lợi nhuận gộp	91.062	89.141	93.922	-1.921	-2,11	4.781	5,36
Doanh thu từ hoạt động tài chính	112	72	44	-40	-35,71	-28	-38,89
Chi phí tài chính	6.540	5.388	4.840	-1.152	-17,61	-548	-10,17
Chi phí quản lý doanh nghiệp	16.712	18.955	16.716	2.243	13,42	-2.239	-11,81
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	10.710	9.462	10.445	-1.248	-11,65	983	10,39
Lợi nhuận khác	-395	119	141	514	130,13	22	18,49
Tổng lợi nhuận trước thuế	10.315	9.581	10.587	-734	-7,12	1.006	10,50
Thuế thu nhập doanh nghiệp	1.915	1.656	1.797	-259	-13,52	141	8,51
Lợi nhuận sau thuế	8.440	7.925	8.790	-515	-6,1	865	10,91

(Nguồn: Phòng kế toán)

Dựa vào bảng phân tích kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn 2021-2023, chúng ta có thể nhận thấy sự biến động đáng kể trong chỉ tiêu lợi nhuận gộp từ bán hàng và cung cấp dịch vụ qua các năm. Cụ thể, lợi nhuận

gộp năm 2022 là 89.141 triệu đồng, giảm 1.921 triệu đồng, tương ứng giảm 2,11% so với năm 2021. Đến năm 2023, chỉ tiêu này tăng lên 93.922 triệu đồng, tăng 4.781 triệu đồng, tương đương với mức tăng 5,36% so với năm 2022.

Sự biến động này có liên quan chặt chẽ đến doanh thu thuần và giá vốn hàng bán của công ty. Năm 2022, doanh thu thuần giảm từ 365.968 triệu đồng xuống còn 330.070 triệu đồng, giảm 9,81% so với năm 2021, trong khi giá vốn hàng bán cũng giảm 33.977 triệu đồng, tương đương giảm 12,36%. Đến năm 2023, doanh thu thuần tăng lên 333.254 triệu đồng, tăng 0,96% so với năm 2022, trong khi giá vốn hàng bán giảm thêm 1.595 triệu đồng, giảm 0,66%.

Chi phí quản lý doanh nghiệp cũng đã ảnh hưởng đến lợi nhuận chung của công ty. Năm 2022, chi phí quản lý tăng thêm 2.243 triệu đồng, tương ứng với mức tăng 13,42% so với năm 2021. Tuy nhiên, năm 2023, chi phí này giảm 11,81% so với năm 2022, cùng với việc chi phí tài chính giảm 10,17%, đã góp phần làm tăng lợi nhuận.

Sự biến động của tổng lợi nhuận trước thuế và thuế thu nhập doanh nghiệp đã ảnh hưởng rõ rệt đến lợi nhuận sau thuế. Năm 2022, lợi nhuận sau thuế giảm 515 triệu đồng, tương đương giảm 6,1% so với năm 2021, trong khi năm 2023, chỉ tiêu này đã phục hồi và đạt 8.790 triệu đồng, tăng 865 triệu đồng, tương đương với mức tăng 10,91% so với năm 2022.

Nhìn chung, trong giai đoạn 2021-2023, kết quả kinh doanh của công ty cho thấy sự không ổn định. Dù có sự cải thiện lợi nhuận sau thuế vào năm 2023, mức lợi nhuận này vẫn còn thấp so với doanh thu của công ty. Sự gia tăng của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường có thể là nguyên nhân chính ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của công ty.

2.1.3. Thực trạng kênh phân phối Công Ty Dược Nam Hà và sản phẩm siro ho Nam Hà

2.1.3.1. Thực Trạng kinh doanh sản phẩm siro ho Nam Hà

Danh sách sản phẩm siro ho Nam Hà bao gồm nhiều loại khác nhau, mỗi loại được thiết kế để phục vụ các nhu cầu và đối tượng khách hàng khác nhau, từ trẻ em đến người trưởng thành.

Hiện tại, Công ty CPDP Nam Hà đang thực hiện một chính sách sản phẩm đa dạng và linh hoạt, mang lại nhiều lợi ích cho các đại lý bán hàng. Công ty chú trọng phát triển các sản phẩm chất lượng cao với mẫu mã hấp dẫn và chủng loại phong phú,

nhằm đáp ứng đầy đủ nhu cầu của người tiêu dùng. Dưới đây là danh mục các sản phẩm siro ho Nam Hà mà công ty đang PP.

Bảng 2.2: Danh sách sản phẩm siro ho Nam Hà

Mã sản phẩm	Tên sản phẩm
E4.1	Siro ho bổ phế Nam Hà Chỉ Khái Lộ điều trị ho cảm mạo, ho gió, ho khan (125ml)
E4.2	Siro ho Bổ Phế Nam Hà không đường (125ml)
E3.0	Siro ho bổ Phế Nam Hà Chỉ Khái Lộ KĐ trị ho, viêm phế quản chai 125ml

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Chính sách về việc trả lại hàng hóa của Công ty CPDP Nam Hà được đánh giá cao so với nhiều công ty khác, đặc biệt là trong việc hỗ trợ các đại lý. Chính sách này áp dụng cho sản phẩm siro ho Nam Hà như sau (Nguồn: Chính sách bán hàng sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty CPDP Nam Hà năm 2023):

Đối với các sản phẩm mã E4.1, khi trả lại hàng, sản phẩm phải còn hạn sử dụng ít nhất 2 năm kể từ ngày sản xuất ghi trên bao bì. Đại lý không phải chịu thêm bất kỳ chi phí nào liên quan đến việc trả lại hàng.

Đối với các sản phẩm mã E4.2 và E3.0, khi trả lại hàng, sản phẩm phải còn hạn sử dụng trong vòng 6 tháng tính từ ngày sản xuất ghi trên bao bì. Trong trường hợp này, đại lý phải chịu chi phí trả lại hàng, được tính như sau: Chi phí trả lại = 15% x Giá trị thực tế của sản phẩm (trong đó Giá trị thực tế của sản phẩm = Số lượng hàng trả lại x Đơn giá sau chiết khấu).

Tất cả hàng hóa trả lại cần phải có tem mác đầy đủ do công ty phát hành, bao bì đóng gói phải sạch sẽ, không bị méo mó, trầy xước, và sản phẩm chưa được mở nắp.

Chính sách này được thiết kế nhằm đáp ứng nhu cầu của đại lý và người tiêu dùng, đồng thời góp phần xây dựng và củng cố thương hiệu sản phẩm trên thị trường.

Bảng 2.3: Kết quả kinh doanh từ hoạt động phân phối sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty CPDP Nam Hà giai đoạn 2021-2023.

(ĐVT: Triệu đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	2022/2021		2023/2022	
Tổng doanh thu	40.693	46.922	75.967	6.229	15,31%	29.045	61,90%
Tổng chi phí	36.624	41.761	66.851	5.137	14,03%	25.090	37,53%
Lợi nhuận	4.069	5.161	9.116	1.092	26,84%	3.955	43,48%

(Nguồn: Phòng kế toán)

Ta thấy rằng tình hình doanh thu sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty CPDP Nam Hà đang trên đà phát triển tốt, doanh thu năm 2021 là 40.963 triệu đồng đến năm 2022 tăng 46.922 triệu đồng với mức tăng là 6.229 triệu đồng tương ứng với tỷ lệ 15,31%. Năm 2023 tổng doanh thu của Công ty tăng đạt 75.967 triệu đồng so với năm 2022 với mức doanh thu tăng là 29.045 triệu đồng tương ứng với tỷ lệ 61,90%, một con số tương đối lớn.

Chi phí sản xuất sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty CPDP Nam Hà trong giai đoạn 2021 – 2023 có biến động tăng tương đối nhanh. Năm 2022, chi phí của Công ty đạt 41.761 triệu đồng, tăng 14,03% so với năm 2021, đến năm 2023 chi phí đạt 66.851 triệu đồng, tăng 37,53% so với năm 2022.

Qua 3 năm, lợi nhuận sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà có xu hướng tăng lên. Năm 2021 lợi nhuận sau thuế ở mức 4.069 triệu đồng đến năm 2022 tăng 5.161 triệu đồng với mức tăng là 1.092 triệu đồng với tỷ lệ là 26,84%. Năm 2023 tăng 43,48% so với năm 2022, con số này khá cao

2.1.3.2. Thực trạng kênh phân phối Công Ty Dược Nam Hà

Mạng lưới phân phối của Công ty CPDP Nam Hà hiện sử dụng một mạng lưới phân phối rộng lớn, bao gồm các đại lý bán lẻ, nhà thuốc, và bệnh viện:

- Đại lý: Các đại lý trải rộng khắp các tỉnh thành, từ thành phố lớn đến các khu vực nông thôn, tạo thuận lợi cho việc tiếp cận khách hàng.

- Nhà thuốc: Công ty hợp tác với các chuỗi nhà thuốc lớn, đảm bảo sản phẩm luôn có sẵn và được phân phối đúng cách.

- Bệnh viện: Sản phẩm cũng được cung cấp cho các bệnh viện, nâng cao độ tin cậy và sự chấp nhận của bác sĩ và bệnh nhân.

Mạng lưới này được thiết lập với mục tiêu chính là đảm bảo sản phẩm siro ho Nam Hà có mặt ở nhiều địa điểm, giúp người tiêu dùng dễ dàng tiếp cận.

Công Ty CPDP Nam Hà hiện sử dụng hai kênh phân phối chính để đưa sản phẩm siro ho Nam Hà đến tay người tiêu dùng, bao gồm kênh bán lẻ và kênh trực tuyến:

- Kênh bán lẻ đóng vai trò quan trọng trong việc phân phối sản phẩm. Siro ho Nam Hà được phân phối rộng rãi qua các cửa hàng thuốc và siêu thị, giúp người tiêu dùng dễ dàng tìm thấy và mua sản phẩm. Tại các cửa hàng này, nhân viên tư vấn thường xuyên sẵn sàng hỗ trợ, giúp khách hàng hiểu rõ hơn về lợi ích và cách sử dụng sản phẩm một cách hiệu quả. Điều này không chỉ tạo thuận lợi cho khách hàng mà còn góp phần nâng cao độ tin cậy và uy tín của sản phẩm trong mắt người tiêu dùng.

- Kênh trực tuyến cũng đang được Công ty CPDP Nam Hà chú trọng phát triển. Công ty đã bắt đầu triển khai bán hàng qua các nền tảng thương mại điện tử như Tiki, Lazada và Shopee. Những nền tảng này tạo điều kiện thuận lợi cho việc đặt hàng và giao hàng tận nhà, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng trong việc mua sắm online. Ngoài ra, việc xây dựng trang web bán hàng trực tiếp cũng đang được xem xét, nhằm tăng cường sự hiện diện của sản phẩm trên thị trường trực tuyến và mở rộng cơ hội tiếp cận với đối tượng khách hàng mới.

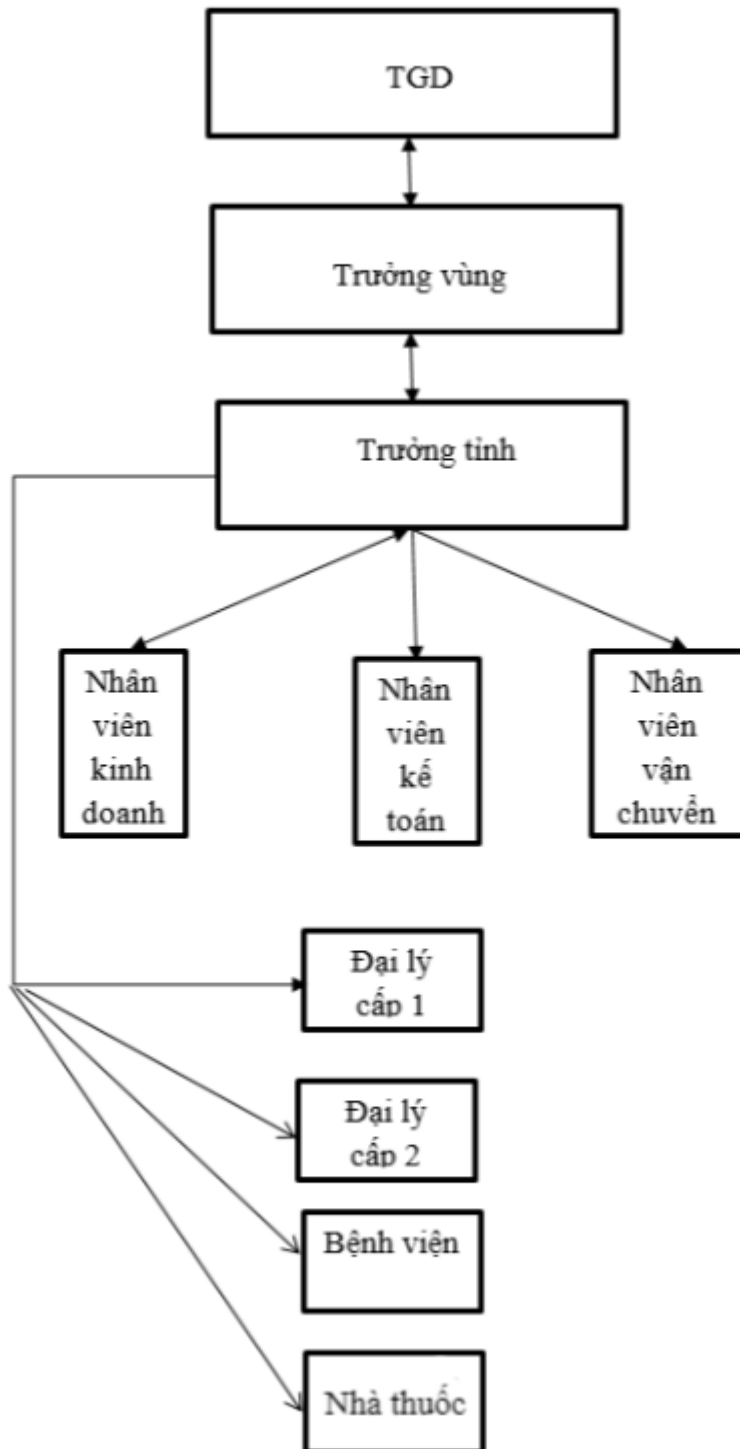
Công Ty CPDP Nam Hà thực hiện một chiến lược phân phối hiệu quả nhằm hỗ trợ các đại lý và tăng cường hoạt động marketing. Công ty áp dụng chính sách hỗ trợ linh hoạt cho các đại lý, bao gồm cả chính sách trả hàng, giúp họ yên tâm hơn khi nhập hàng. Điều này không chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho đại lý mà còn củng cố mối quan hệ hợp tác giữa công ty và các đối tác phân phối. Ngoài ra, công ty cũng tổ chức các buổi họp định kỳ để lắng nghe phản hồi từ đại lý, từ đó cải tiến dịch vụ và điều chỉnh chiến lược phân phối sao cho phù hợp với thực tế thị trường. Bên cạnh đó, khuyến mãi và quảng cáo cũng đóng vai trò thiết yếu trong việc thu hút người tiêu dùng. Công ty thường xuyên tổ chức các chương trình khuyến mãi, giảm giá, và quà

tặng nhằm khuyến khích đại lý tăng cường bán hàng. Các hoạt động quảng cáo được thực hiện qua nhiều kênh khác nhau như truyền hình, báo chí và mạng xã hội, góp phần nâng cao nhận thức của người tiêu dùng về sản phẩm siro ho Nam Hà.

Công Ty CPDP Nam Hà chú trọng đến việc quản lý chuỗi cung ứng và lưu thông để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. Trong lĩnh vực quản lý kho và vận chuyển, công ty có thể đang áp dụng các hệ thống quản lý kho hiện đại. Những hệ thống này giúp đảm bảo rằng sản phẩm được lưu trữ một cách khoa học, dễ dàng truy xuất và vận chuyển một cách nhanh chóng và hiệu quả. Điều này không chỉ giảm thiểu thời gian chờ đợi mà còn giảm thiểu chi phí lưu kho và vận chuyển, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Bên cạnh đó, Công ty tập trung vào việc tối ưu hóa chuỗi cung ứng để có thể nhanh chóng đáp ứng nhu cầu của thị trường. Điều này bao gồm việc lựa chọn nhà cung cấp đáng tin cậy, quản lý tồn kho hiệu quả và cải thiện quy trình giao nhận hàng hóa. Nhờ vào việc tối ưu hóa chuỗi cung ứng, Công Ty CPDP Nam Hà có thể đảm bảo rằng sản phẩm luôn có sẵn khi cần thiết, đồng thời nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

2.2. Thực trạng quản lý kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.

2.2.1. Thực trạng bộ máy quản lý kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.



Hình 2.1. Sơ đồ bộ máy quản lý KPP của Công ty

Hiện tại, Tổng giám đốc công ty đảm nhiệm vai trò đứng đầu và trực tiếp quản lý toàn bộ hoạt động KPP của công ty. Phòng Kinh doanh đóng vai trò là trung tâm điều hành chính, chịu trách nhiệm điều phối và giám sát các hoạt động liên quan đến KPP, đồng thời thúc đẩy quá trình bán hàng của các đại lý để đảm bảo sự hoạt động nhịp nhàng và hiệu quả.

Các hoạt động kinh doanh của Công ty CPDP Nam Hà hiện được điều hành bởi một đội ngũ bao gồm trưởng vùng, trưởng chi nhánh, nhân viên kinh doanh, kế toán và nhân viên giao hàng, tất cả cùng phối hợp để thực hiện các mục tiêu kinh doanh và duy trì hiệu suất cao trong toàn bộ HTPP.

Bảng 2.4: Cơ cấu nhân sự của bộ máy quản lý kênh phân phối của công ty

Chi tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Trưởng vùng	24	24	24
Trưởng tỉnh	38	38	38
Nhân viên Kinh doanh	102	120	130
Nhân viên kế toán	20	22	24
Nhân viên Vận chuyển	18	20	22
Tổng	202	224	238

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Qua bảng cơ cấu bộ máy quản lý KPP của Công ty giai đoạn 2021 – 2023 trên cho thấy, trong những năm gần đây số lượng có sự ổn định và ít biến động, biến động nhiều nhất là nhân viên kinh doanh số lượng tăng đều qua các năm .

Trong cơ cấu quản lý của công ty, Trưởng vùng đảm nhận vai trò lãnh đạo và giám sát toàn bộ hoạt động của các chi nhánh, đồng thời báo cáo trực tiếp với Tổng giám đốc về tình hình và hiệu quả của các hoạt động này. Trưởng chi nhánh, dưới sự chỉ đạo của Trưởng vùng, quản lý các nhân viên kinh doanh, nhân viên kế toán, nhân viên vận chuyển và các đại lý trong khu vực của chi nhánh. Trưởng chi nhánh cũng có nhiệm vụ báo cáo các hoạt động và tình hình của chi nhánh cho Trưởng vùng.

Nhân viên kinh doanh trong KPP có trách nhiệm quản lý và hỗ trợ các đại lý được phân công. Họ là điểm tiếp xúc đầu tiên với các đại lý và chịu trách nhiệm lắng nghe và giải quyết các khó khăn hoặc yêu cầu của đại lý, từ đó đề xuất giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu và thúc đẩy doanh thu cho công ty. Nhân viên kinh doanh cũng phải báo cáo mọi vấn đề liên quan đến công việc cho Trưởng chi nhánh.

Bên cạnh đó, nhân viên kế toán và nhân viên vận chuyển của chi nhánh đảm nhận các nhiệm vụ cụ thể liên quan đến quản lý tài chính và logistics.

Đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty hiện có độ tuổi trung bình khá trẻ, đầy nhiệt huyết và có tinh thần làm việc nghiêm túc. Sự nhiệt tình và trách nhiệm của họ đã góp phần quan trọng vào việc gia tăng số lượng khách hàng của công ty.

Họ đã đưa ra một số ý kiến như sau:

Hộp 2.1. Phỏng vấn đại lý cấp 1

Trả lời câu 2: “Nhân viên kinh doanh ít tham gia hỗ trợ cho các đại lý trong việc bán hàng hóa như hỗ trợ về việc lên kế hoạch kinh doanh hay marketing sản phẩm. Chúng tôi mong muốn Công ty có thể quản lý nhân viên kinh doanh tốt hơn để hỗ trợ chúng tôi tốt hơn”

Nguồn: Phỏng vấn của tác giả

Hộp 2.2. Phỏng vấn giám sát bán hàng

Trả lời câu 6: "Công ty cung cấp một số công cụ hỗ trợ bán hàng cơ bản như phần mềm quản lý khách hàng và các tài liệu marketing. Tuy nhiên, tôi thấy rằng thiếu các công cụ phân tích dữ liệu nâng cao và nền tảng giao tiếp hợp tác. Nếu có thêm các công cụ phân tích dữ liệu để hiểu rõ hơn về hành vi khách hàng và các nền tảng giao tiếp để cải thiện phối hợp giữa các bộ phận, chúng tôi có thể cải thiện hiệu quả bán hàng đáng kể."

Nguồn: Phỏng vấn của tác giả

2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.

2.2.2.1. Kế hoạch kênh phân phối của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà

Căn cứ vào bối cảnh chung tình hình kinh tế vĩ mô trên thế giới và trong nước thì Lãnh đạo công ty sẽ xây dựng kế hoạch, mục tiêu chiến lược về sản lượng thị phần, doanh thu... qua đó định hướng chung cho hoạt động quản lý KPP của toàn Công ty. Sau đó Công ty sẽ giao kế hoạch cụ thể thực hiện cho từng chi nhánh bán hàng để đạt được sản lượng, thị phần chung của Công ty.

Kế hoạch KPP của công ty CPDP Nam Hà là đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng trên toàn quốc hiện đang phụ trách, xây dựng hệ thống KPP mới và cải tiến lại hệ thống KPP hiện có để có sức tiêu thụ lớn hơn. Kế hoạch cụ thể trong những năm qua là:

- Ưu tiên phát triển thị trường lớn tại Thành phố Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng

- Đa dạng hóa đối tác kinh doanh PP sản phẩm để tận dụng khả năng tiêu thụ sản phẩm của các đối tác kinh doanh có mạng lưới PP rộng trong các ngành hàng khác nhau.

- Phát triển các điểm bán hàng tại các hệ thống siêu thị, trung tâm thương mại... nhằm tạo điều kiện cho người tiêu dùng có thể mua sản phẩm một cách dễ dàng nhất.

- Hoàn thiện cơ chế, chính sách PP để cả hệ thống PP hoạt động vận hành với hiệu quả cao nhất, bền vững và phù hợp với mục tiêu kinh doanh của công ty

- Các kế hoạch trên là tương đối phù hợp, tuy nhiên thực tế những kế hoạch này lại quá rộng, không kiểm soát được dẫn đến tình trạng mâu thuẫn, xung đột giữa các thành viên trong kênh. Vì vậy trong thời gian tới công ty cần tiến hành giải quyết những xung đột này nhằm hoàn thiện KPP phát huy hiệu quả hoạt động.

Công ty CPDP Nam Hà đã thiết lập một chính sách phân phối hiệu quả, bao gồm các kênh phân phối đa dạng. Đầu tiên, công ty xây dựng mạng lưới đại lý cấp 1 tại các tỉnh, thành phố lớn với hợp đồng độc quyền nhằm đảm bảo tính ổn định và hiệu quả. Để mở rộng khả năng phân phối, công ty tăng cường hỗ trợ đại lý cấp 1 trong việc phát triển đại lý cấp 2. Đồng thời, công ty thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với các bệnh viện thông qua kênh ETC và đẩy mạnh hoạt động marketing để nâng cao nhận thức về sản phẩm tại các nhà thuốc thông qua kênh OTC.

Mục tiêu thị phần của công ty được đặt ra rõ ràng: chiếm 40% thị phần siro ho tại miền Bắc vào năm 2024, nâng thị phần miền Trung lên 30% thông qua các hoạt động khuyến mãi, và đạt 25% thị phần tại miền Nam trong vòng 2 năm tới nhờ các chương trình quảng bá mạnh mẽ.

Để xây dựng kênh phân phối hiệu quả, công ty tổ chức các buổi đào tạo cho nhân viên và đại lý về sản phẩm, kỹ năng bán hàng và marketing, đồng thời cải tiến quy trình logistics nhằm tối ưu hóa thời gian giao hàng và chi phí vận chuyển. Việc ứng dụng công nghệ thông qua phần mềm quản lý kênh phân phối cũng sẽ giúp theo dõi và phân tích dữ liệu bán hàng, từ đó đưa ra quyết định kịp thời.

Để giải quyết mâu thuẫn giữa các thành viên trong kênh, công ty sẽ thiết lập cơ chế đối thoại, tạo diễn đàn định kỳ để thảo luận và tìm kiếm giải pháp chung. Công ty cũng khuyến khích đại lý và nhà thuốc phản hồi về các khó khăn, đồng thời xây

dụng các giải pháp hợp tác để giải quyết. Chính sách thưởng phạt sẽ được xác định rõ ràng nhằm đánh giá hiệu suất và trách nhiệm của từng thành viên.

Cuối cùng, việc giám sát kênh sẽ được thực hiện thay vì kiểm soát chặt chẽ. Công ty sẽ thành lập đội ngũ giám sát độc lập để theo dõi hoạt động của các thành viên trong kênh, đánh giá hiệu quả kinh doanh và mức độ hài lòng của khách hàng, cũng như tình hình tồn kho. Công cụ giám sát sẽ bao gồm phần mềm quản lý, giúp thu thập và phân tích dữ liệu để cải thiện hoạt động của kênh phân phối.

Hiện tại sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty chủ yếu tại thị trường miền Bắc. Tuy nhiên, công ty cũng đang trên đà mở rộng thị trường vào miền Trung và miền Nam. Mục tiêu sắp tới của Nam Hà đang hướng đến khách hàng tại miền Nam. Dưới đây là bảng cơ cấu thị trường PP của công ty CPDP Nam Hà giai đoạn 2021 - 2023:

Bảng 2.5: Mục tiêu doanh thu theo thị trường phân phối của công ty CPDP Nam Hà giai đoạn 2021 – 2023

(ĐVT: Triệu đồng)

STT	Khu vực	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Miền Bắc	24.833	18.364	33.504
2	Miền Trung	14.900	18.364	26.509
3	Miền Nam	9.933	9.182	14.891
	Tổng	49.665	45.910	74.453

(Nguồn: Phòng kinh doanh 2021, 2022, 2023)

Năm 2021 kế hoạch đặt ra thị trường miền Bắc là 24.833 triệu đồng, chủ yếu là ở các tỉnh phía Đông bằng bắc bộ và phía tây bắc bộ. Đặc biệt là công ty mới mở rộng HTPP lên các tỉnh Thái Bình, Cao Bằng, Sơn La. Tiếp theo là các tỉnh miền Trung kế hoạch đặt ra 14.900 triệu đồng thực tế, các tỉnh miền Nam kế hoạch đặt ra 9.933 triệu đồng thực tế.

Năm 2022 kế hoạch đặt ra thị trường miền Bắc là 18.364 triệu đồng thực tế thị trường miền Bắc, tiếp theo là thị trường miền Trung kế hoạch đặt ra 18.364 triệu đồng và cuối cùng là thị trường miền Nam kế hoạch đặt ra 9.182 triệu đồng. Có thể có sự gia tăng mạnh mẽ của đối thủ cạnh tranh trong khu vực miền Bắc và miền Nam. Các đối thủ mới hoặc các sản phẩm thay thế có thể đã thu hút một phần thị trường, làm giảm doanh thu của Công ty Dược Nam Hà. Có thể có sự thiếu hụt trong các hoạt động tiếp thị và quảng cáo, dẫn đến việc giảm khả năng tiếp cận khách hàng và thúc đẩy doanh thu.

Năm 2023 công ty kế hoạch đặt ra phát triển hoạt động sản xuất vào phía Nam, nhưng thị trường tiêu thụ sản phẩm chủ đạo vẫn là miền Bắc có 33.425 triệu đồng tiếp đến là miền Trung có 25.145 425 triệu đồng và cuối cùng là miền Nam có 17.396 triệu đồng. Lý do doanh thu miền Nam giảm thiếu các hoạt động tiếp thị và khuyến mãi cũng có thể ảnh hưởng đến doanh thu.

HTPP của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà hiện tại bao gồm đại lý 1, đại lý 2, kênh ETC (bệnh viện) và OTC (nhà thuốc)

Đại lý cấp 1 là các doanh nghiệp hoạt động tại các tỉnh, thành phố, hoặc các khu vực thị trường cụ thể như quận, huyện, có năng lực và đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn của công ty. Họ được ký hợp đồng PP độc quyền sản phẩm siro ho Nam Hà trong khu vực thị trường đã định. Các đại lý cấp 1 có thể là đại lý trực thuộc hoặc đại lý tư nhân, và họ thực hiện việc mua sản phẩm từ công ty để PP và bán ra thị trường.

Đại lý cấp 2 là các doanh nghiệp hoặc cửa hàng nằm trong các tỉnh, thành phố, quận, huyện được đại lý cấp 1 lựa chọn để thực hiện chức năng bán lẻ sản phẩm siro ho Nam Hà. Những đại lý cấp 2 này phải đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn quy định và nằm trong khu vực PP mà đại lý cấp 1 được phép quản lý.

Kênh ETC (bệnh viện): Kênh đầu thầu tại sở và bệnh viện

Kênh OTC (nhà thuốc): Kênh bán lẻ của các nhà thuốc

Bảng 2.6: Mục tiêu doanh thu sản phẩm siro ho Nam Hà theo các thành viên kênh theo đối tượng khách hàng

(ĐVT: Triệu đồng)

STT	Các loại khách hàng	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Đại lý cấp 1	24.687	21.446	32.936
2	Đại lý cấp 2	15.625	14.441	21.709
3	Bệnh viện	6.932	7.321	13.690
4	Nhà thuốc	2.421	2.702	6.118
	Tổng	49.665	45.910	74.453

(Nguồn: Phòng kinh doanh 2021, 2022, 2023)

Công ty đã tiến hành lập và phân bổ kế hoạch doanh số bán hàng cho các thành viên trong KPP của mình. Tuy nhiên, theo bảng kế hoạch và thực tế doanh thu dưới đây, rõ ràng kế hoạch chưa hoàn toàn chính xác so với thực tế. Cụ thể, năm 2021, kế hoạch doanh số được đặt ra ở mức rất cao là 49.665 triệu đồng. Trong khi đó, năm 2022, kế hoạch doanh số giảm xuống chỉ còn 45.910 triệu đồng, cho thấy sự điều chỉnh không đồng bộ với thực tế. Đến năm 2023, công tác lập kế hoạch doanh số đã có sự cải thiện, gần sát với thực tế hơn, nhưng vẫn chỉ dựa chủ yếu vào doanh số của năm trước mà chưa được xây dựng dựa trên nghiên cứu và phân tích thị trường một cách khoa học và toàn diện.

Bảng 2.7: Kế hoạch phát triển đại lý của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà qua năm 2021-2023

STT	Các loại khách hàng	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
		Khách hàng mới	Tổng	Khách hàng mới	Tổng	Khách hàng mới	Tổng
1	Đại lý cấp 1	8	84	8	79	8	75
2	Đại lý cấp 2	15	154	14	143	14	138
3	Bệnh viện	11	112	11	107	9	91
4	Nhà thuốc	320	3.195	242	2.416	222	2.218
	Tổng	355	3.545	275	2.745	252	2.522

(Nguồn: Phòng kinh doanh 2021, 2022, 2023)

Do thị trường dược đang rơi vào tình trạng bão hòa, mức độ tăng trưởng chậm lại nên số lượng đại lý, nhà thuốc cũng như bệnh viện của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà đang giảm dần. Việc giảm tổng số lượng có thể là kết quả của việc đào thải các đại lý, bệnh viện, hoặc nhà thuốc không hiệu quả hoặc không còn hợp tác. Có thể công ty đã thực hiện việc cắt giảm các đối tác không đạt yêu cầu hoặc không còn phù hợp với chiến lược hiện tại.

Trong năm 2021, doanh thu thực tế của công ty CPDP Nam Hà đã đạt đúng kế hoạch cho tất cả các khu vực, cho thấy việc tổ chức mạng lưới và các hoạt động tiếp thị đã rất hiệu quả trong việc đạt mục tiêu doanh thu. Sang năm 2022, miền Bắc vẫn duy trì doanh thu ổn định mặc dù tình hình cạnh tranh ngày càng gia tăng. Tại miền Trung, doanh thu thực tế cũng đạt đúng kế hoạch, phản ánh hiệu quả của hoạt động phân phối và tiếp thị tại khu vực này. Tuy nhiên, miền Nam chỉ đạt doanh thu theo kế hoạch do thiếu hụt trong các hoạt động tiếp thị, điều này đã giới hạn tiềm năng tăng trưởng. Đến năm 2023, doanh thu tại miền Bắc đạt gần đúng kế hoạch, chứng tỏ sự phát triển mạnh mẽ và hiệu quả trong tổ chức phân phối. Ngược lại, doanh thu miền Trung thấp hơn kế hoạch, cho thấy cần cải thiện các hoạt động tiếp thị và phân phối. Tuy nhiên, miền Nam ghi nhận doanh thu vượt kế hoạch, phản ánh sự phục hồi tích cực và hiệu quả từ các hoạt động tiếp thị và khuyến mãi đã được triển khai.

2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.

2.2.3.1. Tìm kiếm và lựa chọn thành viên kênh trong kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.

Để tìm kiếm thành viên cho KPP, Công ty CPDP Nam Hà có thể thực hiện các bước sau:

Phân tích nhu cầu thị trường: Đầu tiên, công ty cần phân tích và đánh giá nhu cầu thị trường dược phẩm, xác định rõ đối tượng khách hàng mục tiêu và các vùng địa lý có tiềm năng. Việc này giúp xác định loại hình và số lượng thành viên cần thiết cho KPP.

Xác định chiến lược KPP: Dựa trên phân tích thị trường, công ty sẽ xác định chiến lược KPP phù hợp. Chiến lược này có thể bao gồm các kênh truyền thông như nhà thuốc, cửa hàng dược phẩm, siêu thị y tế, hoặc các kênh mới như bán online qua các nền tảng thương mại điện tử.

Lập kế hoạch tuyển dụng: Công ty cần lập kế hoạch cụ thể để tuyển dụng các thành viên cho KPP. Điều này bao gồm việc xác định các vị trí cần tuyển (nhân viên bán hàng, đại diện kinh doanh, chuyên viên tư vấn sản phẩm, v.v.), số lượng cần tuyển và yêu cầu công việc cụ thể.

Đăng tuyển và thu hút ứng viên: Công ty nên sử dụng các kênh thông tin tuyển dụng như website công ty, các trang tuyển dụng trực tuyến, mạng xã hội, hoặc thông

qua đối tác tư vấn nhân sự để đăng tải thông tin về các vị trí tuyển dụng. Để thu hút ứng viên chất lượng, công ty nên cung cấp thông tin rõ ràng về các lợi ích công việc, môi trường làm việc và các cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Tiến hành phỏng vấn và lựa chọn: Sau khi nhận được đơn ứng tuyển, công ty sẽ tiến hành phỏng vấn ứng viên để đánh giá năng lực, kinh nghiệm và phù hợp với yêu cầu công việc. Quá trình phỏng vấn sẽ giúp công ty lựa chọn những ứng viên có kỹ năng, kiến thức và phù hợp với văn hóa công ty.

Đào tạo và hướng dẫn: Sau khi chọn được thành viên phù hợp, công ty cần cung cấp đào tạo và hướng dẫn để giúp họ hiểu rõ về sản phẩm, chiến lược kinh doanh và các quy trình làm việc. Đào tạo này có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực và hiệu quả của các thành viên trong KPP.

Đánh giá và phát triển: Cuối cùng, công ty cần thiết lập hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc của các thành viên trong KPP để có thể điều chỉnh và cải thiện quy trình tuyển dụng và đào tạo trong tương lai.

Thông qua các bước này, Công ty CPDP Nam Hà sẽ có thể tìm kiếm những thành viên phù hợp và mang lại hiệu quả cho KPP của công ty.

Hoạt động trên nhiều lĩnh vực nên thị trường của doanh nghiệp có mặt trên khắp 3 miền Bắc, Trung, Nam. Cũng vì thị trường rộng khắp và rào cản gia nhập thị trường không nhiều khiến mức độ cạnh tranh trong ngành khá khốc liệt. Phải kể đến một số đối thủ cạnh tranh như: Công ty Dược Hậu Giang, công ty cổ phần Vinamed, Công ty Traphaco,... Dưới đây là bảng cơ cấu thị trường PP của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà giai đoạn 2021 - 2023:

**Bảng 2.8: Tìm kiếm và lựa chọn mới thị trường phân phối của công ty CPDP
Nam Hà giai đoạn 2021 – 2023**

(ĐVT: Triệu đồng)

STT	Khu vực	Thị trường		
		Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
		DT	DT	DT
1	Miền Bắc	18.230	21.115	33.425
2	Miền Trung	13.185	15.484	25.145
3	Miền Nam	22.463	10.323	17.396
	Tổng	40.693	46.922	75.967

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Năm 2021 doanh thu của thành viên mới miền Bắc chỉ có 18.230 triệu đồng thị trường PP của công ty, chủ yếu là ở các tỉnh phía Tây Bắc Bộ. Đặc biệt là công ty mới mở rộng HTPP lên các tỉnh Thái Bình, Cao Bằng, Sơn La. Tiếp theo là các tỉnh miền Trung doanh thu của thành viên mới có 13.185 triệu đồng thị trường PP của công ty, các tỉnh miền Nam doanh thu của thành viên mới chiếm cao hơn là 22.463 triệu đồng.

Năm 2022 doanh thu của thành viên mới miền Bắc chiếm cao hơn là 21.115 triệu đồng so với năm 2021, tiếp theo là thị trường miền Trung chỉ có 15.484 triệu đồng và cuối cùng là thị trường miền Nam cao hơn 10.323 triệu đồng.

Năm 2023 công ty phát triển hoạt động sản xuất vào phía Nam, nhưng thị trường tiêu thụ sản phẩm chủ đạo vẫn là miền Bắc có 33.425 triệu đồng tiếp đến là miền Trung có 25.145 triệu đồng và cuối cùng là miền Nam có 17.396 triệu đồng.

Bảng 2.9: Kế hoạch và thực hiện doanh thu theo các thành viên kênh theo đối tượng khách hàng

(ĐVT: Triệu đồng)

STT	Các loại Khách hàng	Doanh thu		
		Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
		DT	DT	DT
1	Đại lý cấp 1	20.229	21.921	33.611
2	Đại lý cấp 2	12.801	14.757	22.137
3	Bệnh viện	5.679	7.481	13.970
4	Nhà thuốc	1.983	2.763	6.249
	Tổng	40.693	46.922	75.967

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Công ty đã tiến hành lập và giao kế hoạch doanh số bán hàng cho các thành viên trong KPP. Tuy nhiên, so với thực tế, kế hoạch doanh số còn nhiều sai lệch. Cụ thể, năm 2021, doanh thu thực tế của các thành viên chỉ đạt 40.693 triệu đồng, thấp hơn so với kế hoạch đề ra. Đến năm 2022, doanh thu của các thành viên tăng lên 46.922 triệu đồng, nhưng vẫn không đạt được mục tiêu đề ra. Năm 2023, công tác lập kế hoạch doanh số đã được cải thiện và gần sát hơn với thực tế, tuy nhiên, kế hoạch vẫn chủ yếu dựa trên ước lượng từ doanh số của năm trước mà chưa được xây dựng dựa trên nghiên cứu và phân tích thị trường một cách hệ thống và khoa học.

Lực lượng nhân viên kinh doanh có nhiệm vụ giám sát và theo dõi hoạt động của các đại lý trong các khu vực thị trường được phân công. Họ cũng thu thập thông tin về thị trường, khách hàng và đối thủ cạnh tranh, đồng thời đề xuất các chiến lược tiêu thụ sản phẩm phù hợp cho khu vực mình quản lý. Các công việc PP cụ thể hàng ngày, như tiếp nhận và xử lý đơn đặt hàng, được thực hiện bởi nhân viên phòng kinh doanh. Phòng Kế toán đảm nhiệm việc kiểm tra tồn kho, quản lý công nợ, theo dõi tình hình thanh toán, và tổ chức vận chuyển cũng như giao hàng cho các đại lý.

Các giám đốc vùng miền đóng vai trò trung tâm trong việc lựa chọn các thành viên kênh, lập kế hoạch PP và giao nhiệm vụ cho các phòng kinh doanh trực thuộc.

Công ty không ngừng mở rộng thị trường thông qua việc thiết lập quan hệ với các đại lý mới. Hiện tại, công ty đã xây dựng mối quan hệ chính thức với hơn 500 đại lý trên toàn quốc thông qua các thỏa thuận và hợp đồng đại lý. Những hợp đồng này quy định rõ ràng trách nhiệm và quyền lợi của các đại lý.

Trách nhiệm của các đại lý được Công ty quy định rõ ràng như sau:

- Các đại lý không được phép đại diện hoặc sử dụng tên công ty trong bất kỳ hình thức nào có thể gây hiểu lầm rằng trụ sở chính của đại lý thuộc về công ty.
- Đại lý phải tuân thủ các quy định pháp luật Việt Nam liên quan đến quản lý lưu thông hàng hóa.
- Đại lý cần thông báo cho công ty về thông tin liên quan đến giá cả, sự thâm nhập thị trường, sản phẩm mới, và những sản phẩm từ bên thứ ba có tên và nhãn hiệu tương tự với sản phẩm của công ty.
- Đại lý có trách nhiệm bảo quản hàng hóa nhận từ công ty theo đúng tiêu chuẩn kỹ thuật, đảm bảo hàng hóa không bị hư hỏng và giữ nguyên trạng cho đến khi thanh toán.
- Đại lý phải đóng tiền ký quỹ cho công ty, đảm bảo mức công nợ thấp nhất bằng số tiền ký quỹ. Thanh toán phải được thực hiện trong vòng 15 ngày; nếu thanh toán sớm, đại lý sẽ nhận được thưởng, nếu chậm sẽ bị phạt. Công ty sẽ tự động trừ tiền ký quỹ để bù đắp số nợ quá hạn, và đại lý có trách nhiệm hoàn trả số tiền thiếu hụt trong vòng 7 ngày.
- Khi nhận hàng, đại lý phải thông báo bằng văn bản có chữ ký và dấu (nếu có) của bên mua, đặc biệt là đối với các khách hàng không có chi nhánh của công ty tại địa phương.
- Đại lý cần cung cấp các giấy tờ công chứng như đăng ký kinh doanh, quyết định thành lập doanh nghiệp, quyết định bổ nhiệm giám đốc và kế toán trưởng, và thông tin về người đại diện giao dịch với công ty.
- Nếu người đại diện của đại lý thay đổi, đại lý phải thông báo kịp thời bằng văn bản, email, hoặc fax và phải được xác nhận bởi công ty. Nếu không thông báo đúng hạn, đại lý sẽ chịu trách nhiệm bồi thường các thiệt hại do việc chậm trễ gây ra.

Quyền lợi của đại lý bao gồm:

- Được tư vấn về sản phẩm và dịch vụ từ nhà cung cấp.
- Quyền quyết định giá bán của sản phẩm, nhưng không được thấp hơn mức giá tối thiểu do công ty quy định.
- Được cập nhật thông tin khi có sự thay đổi giá sản phẩm.
- Được tham gia các chương trình khuyến mãi và các khóa đào tạo do công ty tổ chức.
- Khi công ty giảm giá, đại lý sẽ nhận được hỗ trợ phần chênh lệch cho sản phẩm còn tồn trong kho đã mua trước đó.
- Được hỗ trợ chi phí tồn đọng vốn do phải đóng tiền ký quỹ, khoản tiền này sẽ được trích hàng tháng cho đại lý.

Hợp đồng đại lý còn bao gồm các thỏa thuận căn bản khác về chất lượng hàng hóa, giá cả, phương thức giao nhận, bảo hành sản phẩm và giải quyết tranh chấp. Hợp đồng có thời hạn 1 năm kể từ ngày ký kết, tự động gia hạn thêm 1 năm nếu không có ý kiến từ hai bên, tối đa không quá 2 năm.

Thực trạng việc lựa chọn các thành viên KPP của Công ty:

Đại lý bán buôn: Đại lý bán buôn đóng vai trò quan trọng trong việc PP được phẩm, quyết định nhập hàng theo nhu cầu của khách hàng và có thể điều chỉnh số lượng nhập hàng dựa trên kinh nghiệm. Họ thường cung cấp dịch vụ giá trị gia tăng như giao hàng miễn phí hoặc mua trả góp, và giá bán sản phẩm linh hoạt. Các đại lý này không tổ chức xúc tiến cho khách hàng mà phụ thuộc vào chương trình của công ty. Họ thường có cái nhìn cục bộ, ảnh hưởng đến hoạt động PP của công ty, ví dụ như cắt giảm thưởng, hỗ trợ để cạnh tranh hoặc lợi dụng thông tin hạn chế để giảm quà tặng khuyến mãi.

Đại lý bán lẻ: Đại lý bán lẻ thường mua hàng từ công ty hoặc từ đại lý bán buôn, và họ kinh doanh các sản phẩm bán chạy, điều chỉnh đơn hàng dựa trên nhu cầu thị trường. Giá bán cho người tiêu dùng rất linh hoạt và thường xuyên thay đổi. Đại lý bán lẻ chú trọng vào quảng cáo, khuyến mãi và dịch vụ hậu mãi. Họ có thể gặp khó khăn trong việc cung cấp thông tin thị trường cho công ty do chỉ tập trung vào hoạt động bán hàng.

Người tiêu dùng cuối cùng: Đây là những người trực tiếp sử dụng sản phẩm và là yếu tố quyết định thị trường mục tiêu của công ty. Hành vi và nhu cầu của người tiêu dùng cuối cùng có thể ảnh hưởng trực tiếp đến doanh số của các thành viên trong

KPP và của công ty. Một thay đổi nhỏ trong hành vi mua hàng của họ cũng có thể tác động lớn đến doanh nghiệp.

Bảng 2.10: Kết quả tiêu thụ thực tế so với kế hoạch

(ĐVT: Triệu đồng)

STT	Khu vực	Kế hoạch 2021	Doanh thu thực tế 2021	Kế hoạch 2022	Doanh thu thực tế 2022	Kế hoạch 2023	Doanh thu thực tế 2023
1	Miền Bắc	24.833	18.230	18.364	21.115	33.504	33.425
2	Miền Trung	14.900	13.185	18.364	15.484	26.509	25.145
3	Miền Nam	9.933	22.463	9.182	10.323	14.891	17.396
	Tổng	49.665	40.693	45.910	46.922	74.453	75.967

(Nguồn: Phòng kinh doanh 2021, 2022, 2023)

Trong giai đoạn 2021-2023, doanh thu tại miền Bắc của công ty CPDP Nam Hà cho thấy sự phát triển rõ rệt. Năm 2021, doanh thu thực tế chỉ đạt 18.230 triệu đồng, thấp hơn nhiều so với kế hoạch 24.833 triệu đồng, cho thấy sự chênh lệch lớn do thiếu hụt trong hoạt động tiếp thị và sự gia tăng cạnh tranh. Tuy nhiên, năm 2022, doanh thu đã tăng lên 21.115 triệu đồng, vượt kế hoạch 18.364 triệu đồng, phản ánh sự cải thiện trong hoạt động phân phối. Đến năm 2023, doanh thu đạt 33.425 triệu đồng, gần sát với kế hoạch 33.504 triệu đồng, cho thấy sự phát triển ổn định và hiệu quả trong chiến lược kinh doanh.

Tại miền Trung, năm 2021, doanh thu thực tế chỉ đạt 13.185 triệu đồng, thấp hơn kế hoạch 14.900 triệu đồng, cho thấy cần thiết phải tăng cường các hoạt động tiếp thị. Năm 2022, doanh thu thực tế đạt 15.484 triệu đồng nhưng vẫn chưa đạt được kế hoạch 18.364 triệu đồng, chỉ ra rằng công ty cần tiếp tục cải thiện hiệu quả phân phối. Đến năm 2023, doanh thu thực tế đạt 25.145 triệu đồng, vẫn thấp hơn kế hoạch 26.509 triệu đồng, cho thấy tình hình cần được khắc phục.

Đối với miền Nam, năm 2021, doanh thu thực tế đạt 22.463 triệu đồng, vượt xa kế hoạch 9.933 triệu đồng, điều này cho thấy tiềm năng thị trường miền Nam rất lớn. Năm 2022, doanh thu thực tế tăng lên 10.323 triệu đồng, nhưng vẫn thấp hơn kế

hoạch 9.182 triệu đồng, cho thấy thị trường đã bắt đầu ổn định. Đến năm 2023, doanh thu thực tế đạt 17.396 triệu đồng, vượt kế hoạch 14.891 triệu đồng, chứng tỏ sự phục hồi tích cực từ các hoạt động tiếp thị đã được triển khai.

Hộp 2.3. Phỏng vấn nhân viên kinh doanh

Trả lời câu 9: “Chúng tôi thường gặp khó khăn trong việc tìm kiếm các đối tác phân phối có đủ uy tín và mạng lưới phù hợp. Thị trường phân phối được phẩm rất cạnh tranh, và việc đảm bảo rằng các đối tác tiềm năng đáp ứng được các tiêu chuẩn chất lượng và dịch vụ là một thách thức lớn.”

Nguồn: Phỏng vấn của tác giả

2.2.3.2. Tổ chức đào tạo thành viên kênh của Công ty

Để có được thành viên kênh trong KPP giỏi thì ngoài việc lựa chọn thành viên kênh trong KPP tốt, thì việc đào tạo thành viên kênh là rất quan trọng đối với các đại lý. Bảng dưới đây thể hiện việc đào tạo thành viên kênh của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà trong năm 2021-2023.

Bảng 2.11: Tình hình đào tạo thành viên kênh của Công ty trong năm 2021-2023

Nội dung đào tạo	Đơn vị	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Chuyên môn	Lớp	4	3	1
Sản phẩm mới	Lớp	1	1	1
Kỹ năng bán hàng	Lớp	3	2	1
Kỹ năng quan hệ khách hàng	Lớp	2	1	1
Nhà PP tham gia	Lượt	60	55	50

(Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà)

Qua bảng số liệu, rõ ràng là hoạt động đào tạo các thành viên kênh của công ty trong ba năm qua còn hạn chế. Công ty chủ yếu tập trung vào đào tạo chuyên môn cơ bản và chỉ tổ chức các khóa đào tạo về sản phẩm mới hàng năm theo nhóm sản

phẩm. Tuy nhiên, thiếu vắng các chương trình đào tạo tổng quát về ngành Dược và cập nhật thông tin thị trường mới nhất, khiến các thành viên kênh chưa được trang bị đầy đủ kiến thức cần thiết. Với vai trò quan trọng trong quy trình PP, các thành viên kênh thường xuyên tương tác với cả khách hàng mới và khách hàng cũ. Dù vậy, chương trình đào tạo hiện tại chưa bao gồm các kỹ năng thiết yếu như kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng, và giao tiếp. Công ty cần xem xét mở rộng và thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo nhằm nâng cao những kỹ năng này cho các thành viên kênh, từ đó cải thiện hiệu quả công việc và tăng cường khả năng phục vụ khách hàng.

Về số lượng nhà PP tham gia chương trình đào tạo của công ty, năm 2021 có 60, qua năm 2022 giảm nhẹ còn 55 đến năm 2023 là 50 vì thị trường dược đang rơi vào tình trạng bão hòa, số lượng nhà PP của đang giảm dần.

Hộp 2.4. Phỏng vấn bệnh viện

Trả lời câu 11: “Công ty chưa tổ chức các buổi huấn luyện và phát triển chuyên môn cho các giảng viên và chuyên gia. Công ty cũng chưa khuyến khích chúng tôi tham gia các khóa học nâng cao và các hội thảo để cập nhật kiến thức và kỹ năng mới.”

Nguồn: Phỏng vấn của tác giả

2.2.3.3. Tạo động lực cho kênh phân phối

Việc tổng kết hàng năm giúp Công ty có cái nhìn tổng quan mặt đạt được và hạn chế của từng chi nhánh, từng tiếp thị bán hàng để có căn cứ cho công tác khen thưởng kỉ luật tạo sự công bằng cho toàn Công ty. Yếu tố “cân bằng lợi ích” giữa các thành viên KPP rất quan trọng. Nhà quản lý cần phải xây dựng những chính sách bán hàng chuẩn xác dựa trên nguyên tắc công sức, thành quả tỉ lệ thuận với quyền lợi được hưởng của các thành viên kênh. Điều đó được hiểu rằng “làm nhiều, hưởng nhiều” và ngược lại. Yếu tố công bằng này vừa kích thích các đơn vị, cá nhân nỗ lực phấn đấu hơn, vừa đem lại sự công tâm, hài lòng tạo dựng niềm tin giữa các thành viên kênh và làm sợi chỉ đỏ cho các nhà quản lý quản lý các KPP của nhà sản xuất. Sự cân bằng lợi ích sẽ đem lại lợi ích cho các thành viên kênh một cách tâm phục, khẩu phục và là then chốt để đem lại kết quả hoạt động của toàn bộ KPP. Một đơn vị kinh doanh tiêu thụ sản lượng sản phẩm siro ho Nam Hà với lượng lớn, bình ổn được thị trường, thậm chí phát triển được thị trường, khách hàng mới rất tốt đương nhiên sẽ được đánh giá cao vai trò của đơn vị kinh doanh đã có những kết quả bán hàng nổi

trội hơn các đơn vị kinh doanh khác trong cùng thời kỳ đó, thông qua các chính sách đãi ngộ về lợi ích và hỗ trợ bán hàng cho đơn vị kinh doanh đó. Ngược lại, một đơn vị kinh doanh tiêu thụ sản lượng sản phẩm siro ho Nam Hà tụt suy giảm, mất dần thị trường và khách hàng đương nhiên sẽ bị xem xét kỉ luật với các mức khác nhau chủ yếu là lương thưởng thu nhập của các thành viên sẽ bị ảnh hưởng ngay hoặc Lãnh đạo Công ty phải có cải cách bộ máy nhân sự điều hành của đơn vị đó kịp thời chấn chỉnh ngay.

Mỗi chi nhánh sau khi nhận nhiệm vụ từ Công ty lại tiếp tục phân bổ kế hoạch sản lượng cho từng chuyên viên tiếp thị để làm căn cứ đánh giá định kỳ hàng năm liên quan đến khen thưởng, kỉ luật...

Mức khen thưởng đối với vị trí “Nhân viên kinh doanh” được tính như sau:

Bảng 2.12: Chính sách thưởng vượt chỉ tiêu của “Nhân viên kinh doanh” được triển khai từ 01/2024

Thưởng vượt chỉ tiêu	Thưởng
300 triệu đồng	1%
Từ 300 – 500 triệu đồng	2%
Từ 500 – 1000 triệu đồng	3%
> 1000 triệu đồng	5%

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Thường xuyên được xem xét tổ chức căn cứ vào tình hình kinh doanh, mục tiêu bán hàng và ngân sách của công ty, tương quan với sản phẩm cạnh tranh cùng loại trên thị trường. Lực lượng nhân viên kinh doanh trên cơ sở hiểu rõ tiềm lực, khả năng kinh doanh và nhu cầu của đại lý sẽ đề nghị doanh số mục tiêu đại lý cần đạt được để nhận tiền thưởng. Các chương trình thưởng doanh số cũng rất phong phú, thời gian từ 1 đến 4 tháng, áp dụng từ một vài mặt hàng cụ thể cho đến tất cả các mặt hàng. Các chương trình thưởng doanh số bán hàng được thiết kế nhằm tăng cường doanh số và lợi nhuận của đại lý, qua đó thúc đẩy sự tham gia tích cực hơn từ phía các đại lý. Tuy nhiên, một số vấn đề đã ảnh hưởng đến hiệu quả của các chương trình này. Việc đặt mục tiêu doanh số quá cao hoặc quá thấp, cùng với việc cung cấp thông tin về mức độ hoàn thành chỉ tiêu còn chậm, đã làm giảm sự hấp dẫn của các chương trình thưởng. Thêm vào đó, các biện pháp để kích thích sự quan tâm của đại lý chưa

được triển khai đầy đủ, và việc trao thưởng chậm trễ cũng đã ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng của các chương trình thưởng. Công ty cần cải thiện các yếu tố này để nâng cao hiệu quả và sức hấp dẫn của chương trình thưởng doanh số.

Bảng 2.13: Mức thưởng theo doanh số các thành viên kênh đạt được

(ĐVT: Triệu đồng)

Các loại Đại lý	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Tổng mức chiết khấu	Tổng mức chiết khấu theo doanh thu	Tổng mức chiết khấu	Tổng mức chiết khấu theo doanh thu	Tổng mức chiết khấu	Tổng mức chiết khấu theo doanh thu
Đại lý cấp 1	8.50%	1.791	9.10%	1.995	9.50%	3.193
Đại lý cấp 2	7.75%	922	7.9%	1.166	8.1%	1.793
Bệnh viện	7.75%	440	7.9%	591	8.1%	1.132
Nhà thuốc	6.25%	124	6.5%	180	7.0%	437

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Theo bảng 2.18 năm 2021 mức thưởng của các thành viên kênh được áp dụng mức 8.5% trên tổng doanh số của thành viên Đại lý cấp 1, mức 7.75% trên tổng doanh số của thành viên cho 2 đối tượng thuộc Đại lý cấp 2 và Bệnh viện, thấp nhất là mức 6.25% trên tổng doanh số của thành viên Nhà thuốc . Năm 2022 mức thưởng của các thành viên kênh được áp dụng mức 9.1% trên tổng doanh số của thành viên Đại lý cấp 1, mức 7.9% trên tổng doanh số của thành viên cho 2 đối tượng thuộc Đại lý cấp 2 và Bệnh viện, thấp nhất là mức 6.5% trên tổng doanh số của thành viên Nhà thuốc . Năm 2023 mức thưởng của các thành viên kênh được áp dụng mức 9.5% trên tổng doanh số của thành viên Đại lý cấp 1, mức 8.1% trên tổng doanh số của thành viên cho 2 đối tượng thuộc Đại lý cấp 2 và Bệnh viện, thấp nhất là mức 7% trên tổng doanh số của thành viên Nhà thuốc . Với việc áp dụng mức chiết khấu chênh lệch đối

với các thành viên kênh như trên đã vô hình tạo nên sự mâu thuẫn giữa các thành viên

Hộp 2.5. Phỏng vấn đại lý cấp 1

Trả lời câu 13: “Hiện tại Công ty chưa triển khai thường xuyên các chương trình khen thưởng và công nhận thành tích để khuyến khích các thành viên kênh phân phối đạt và vượt chỉ tiêu.”

Nguồn: Phỏng vấn của tác giả

Hộp 2.6. Phỏng vấn nhà thuốc

Trả lời câu 13: “Có, nhưng chưa đa dạng về chiết khấu. Để khắc phục, chúng tôi cần công ty xem xét và đưa ra nhiều mức chiết khấu phù hợp”

Nguồn: Phỏng vấn của tác giả

2.2.4. Thực trạng kiểm soát thực hiện kế hoạch kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà

Kết thúc kì báo cáo hàng quý, 6 tháng và năm, công ty CPDP Nam Hà tổng hợp báo cáo kết quả kinh doanh cũng như tình hình thực hiện kinh doanh sản phẩm siro ho Nam Hà trên từng địa bàn các Chi nhánh gửi báo cáo lên công ty CPDP Nam Hà. Trên cơ sở báo cáo đó, công ty CPDP Nam Hà có những chỉ đạo mang tính định hướng, vĩ mô cho các hoạt động sản xuất, kinh doanh sản phẩm siro ho Nam Hà trong toàn hệ thống công ty.

Việc tổ chức kiểm tra giám sát kế hoạch thực hiện và việc triển khai thực hiện của từng đơn vị bán hàng do Phòng kinh doanh công ty trực tiếp đảm nhận và tổng hợp báo cáo lên Ban Giám Đốc công ty.

Trong quá trình điều hành việc xử lý và giải quyết các xung đột giữa các KPP của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà chưa hoàn toàn kịp thời và triệt để. Xung đột xảy ra giữa các chi nhánh với nhau mặc dù đã phân chia địa bàn quản lý tuy nhiên do khách hàng là các đơn vị bệnh viện, nhà thuốc hoạt động trên cùng 1 tuyến đường giao thông lại cơ động hoạt động trên nhiều địa bàn khác nhau hoặc cùng một địa bàn có sự xung đột giữa đại lý PP với chi nhánh trực thuộc công ty CPDP Nam Hà.

Ngoài ra, công ty CPDP Nam Hà thiết lập hệ thống phân phối đa kênh và chưa kiểm soát tốt nên đã gây ra xung đột giữa các trung gian phân phối. Thứ nhất,

công ty CPDP Nam Hà triển khai các chương trình chiết khấu và tiền hỗ trợ chưa phù hợp và chưa đồng đều, nên một số thành viên sẽ có mức giá mua vào thấp hơn (với số lượng sản phẩm lớn) hoặc bán hàng với biên lợi nhuận thấp hơn so với một số thành viên khác nên đã gây ra các xung đột hàng ngang, làm giá cả trên thị trường mất ổn định. Thứ hai, công ty CPDP Nam Hà chưa kiểm soát được sản phẩm lưu thông đối với các nhà bán buôn và bán lẻ tự vận chuyển, nên đã gây ra tình trạng bán lẫn khu vực thị trường, gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến hiệu quả hoạt động của kênh phân phối. công ty CPDP Nam Hà có nêu rõ các vấn đề liên quan đến chấm dứt quan hệ kênh phân phối đối với nhà bán buôn trong hợp đồng. Trong các trường hợp sau, nhà bán buôn không được hưởng bất kỳ một khoản bồi thường nào sau khi chấm dứt hợp đồng:

- Nếu nhà bán buôn không đạt chỉ tiêu sản lượng cam kết 03 tháng liên tiếp thì công ty CPDP Nam Hà có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng.

- Nếu nhà bán buôn vi phạm từ 03 lần trở lên liên quan đến vấn đề bán ngoài khu vực thị trường được quy định, công ty CPDP Nam Hà có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng.

- Nếu nhà bán buôn vi phạm từ 03 lần trở lên liên quan đến vấn đề bán sản phẩm thấp hơn giá công ty CPDP Nam Hà quy định, công ty CPDP Nam Hà có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng.

- Trong trường hợp công ty CPDP Nam Hà xét thấy rằng nhà bán buôn không đủ khả năng, nguồn lực phân phối và phát triển sản phẩm của công ty CPDP Nam Hà. công ty CPDP Nam Hà sẽ thông báo cho nhà bán buôn và nhà bán buôn phải bổ sung đủ các điều kiện trong thời gian 30 ngày. Sau 30 ngày nếu nhà bán buôn không đáp ứng đủ điều kiện của công ty CPDP Nam Hà thì công ty CPDP Nam Hà có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng.

Công ty đã có phòng kinh doanh sản phẩm siro ho Nam Hà tuy nhiên chức năng chính lại tập trung bán hàng phát triển khách hàng tại địa bàn Hà Nội và các tỉnh lân cận chứ không tập trung điều tiết thị trường khách hàng chung toàn quốc tại các chi nhánh và các đại lý lớn gần như độc lập tự chủ trong việc kinh doanh của mình. Do đó nhu cầu cần có phòng ban chuyên môn chức năng đứng ra giúp ban Giám đốc công ty làm trọng tài phân xử các tranh chấp và đùng ra điều tiết thị trường là toàn quốc là nhu cầu tất yếu trong su hướng kinh doanh hiện tại.

Họ cho các ý kiến như sau:

Hộp 2.7. Phỏng vấn đại lý cấp 2

Trả lời câu 4: “Chưa. Chúng tôi gặp một số khó khăn như sự thiếu hụt hàng hóa trong kho, sự chậm trễ trong giao hàng từ phía công ty, và việc không có thông tin cập nhật kịp thời về các chương trình khuyến mãi. Những vấn đề này ảnh hưởng đến khả năng thực hiện kế hoạch phân phối và quản lý hàng hóa.”

Nguồn: Phỏng vấn của tác giả

Hộp 2.8. Phỏng vấn bệnh viện

Trả lời câu 4: “Chưa. Chúng tôi đôi khi gặp khó khăn trong việc liên lạc và phối hợp với các đại lý hoặc nhà phân phối khi có vấn đề phát sinh hoặc khi cần điều chỉnh đơn hàng. Việc thiếu sự phản hồi kịp thời hoặc sự thay đổi không thông báo trước có thể làm trì hoãn quá trình cung cấp sản phẩm”

Nguồn: Phỏng vấn của tác giả

2.3. Đánh giá chung về quản lý kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.

2.3.1. Đánh giá thực hiện mục tiêu kênh phân phối

Công ty CPDP Nam Hà đã đặt ra những mục tiêu rõ ràng và chiến lược KPP hợp lý để đạt được những mục tiêu sau đây:

Tăng tỷ lệ thị phần: Công ty đã tập trung vào việc mở rộng và tăng cường hiệu quả của các KPP hiện tại như nhà thuốc và cửa hàng dược phẩm. Những kênh này thường đảm bảo tính tiếp cận rộng khắp và đã có sẵn mối quan hệ với khách hàng.

Mở rộng đối tượng khách hàng: Để đáp ứng nhu cầu của một đối tượng khách hàng đa dạng, công ty đã quyết định khai thác các KPP mới, đặc biệt là việc bán hàng online qua các nền tảng thương mại điện tử. Điều này giúp Công ty tiếp cận với những khách hàng có thói quen mua sắm và tìm kiếm thông tin sản phẩm trực tuyến.

Tăng doanh số bán hàng: Một trong những mục tiêu quan trọng của công ty là tăng doanh số bán hàng. Để đạt được điều này, Công ty đã đưa ra chiến lược sử dụng đa KPP, kết hợp các kênh truyền thống và kênh online. Việc này giúp tối ưu hóa phạm vi tiếp cận và tăng cường khả năng tiếp cận với các đối tượng khách hàng mới.

2.3.2. Thành công trong công tác quản lý kênh phân phối

- Trong hoạt động PP sản phẩm của Công ty trong những năm gần đây ngày

càng tiến bộ và đạt được những thành công nhất định như doanh số bán hàng liên tục tăng, hệ thống KPP ngày càng được mở rộng, vấn đề quản trị KPP được Công ty ngày càng chú trọng hơn. Nhìn chung với cơ cấu PP hiện nay của Công ty là khá hợp lý, phù hợp với quy mô thị trường và khả năng tài chính.

- Công ty đã không ngừng mở rộng và củng cố thị trường của mình thông qua việc phát triển một mạng lưới PP rộng khắp trên toàn quốc. Nỗ lực này đã hỗ trợ các đại lý của công ty trong việc nâng cao tính cạnh tranh và gia tăng sản lượng tiêu thụ một cách đáng kể.

- Để đáp ứng nhanh chóng với những biến động của thị trường, công ty đặc biệt chú trọng đến việc thu thập và phân tích thông tin thị trường. Những điều chỉnh kịp thời trong các chính sách giá cả và thị trường đã tạo điều kiện thuận lợi cho các đối tác và người tiêu dùng, góp phần thúc đẩy sự quan tâm và tiêu thụ sản phẩm của công ty.

- Các hoạt động tiếp thị của công ty tập trung vào việc mở rộng KPP và phân vùng thị trường thông qua việc triển khai nhiều chiến lược PP và tuyển dụng nhân viên tiếp thị có trình độ. Kết quả là, sản phẩm siro ho Nam Hà của Công ty CPDP Nam Hà đã tiếp cận đến cả những khu vực xa xôi và nhận được sự ủng hộ nồng nhiệt từ cộng đồng địa phương.

- Ngoài ra, công ty thường xuyên hỗ trợ và thúc đẩy các tổng đại lý và đại lý cấp dưới trong việc cung cấp mẫu sản phẩm mới và trưng bày sản phẩm. Bộ phận bán hàng cũng phối hợp chặt chẽ với phòng nghiên cứu để phát triển và giới thiệu những sản phẩm mới có tiềm năng tiêu thụ cao trên thị trường.

- Kiểm soát chính sách giá: Để có thể sử dụng giá làm lợi thế cạnh tranh, kim chỉ nam cho sự phát triển sản phẩm siro ho Nam Hà, công ty CPDP Nam Hà thường xuyên thực hiện kiểm soát được chi phí hoạt động và tìm kiếm giải pháp để giảm chi phí sản xuất là yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất đến chính sách định giá của công ty. Ngoài các hoạt động chính, công ty thường xuyên hợp tác với các cơ quan chức năng để thực hiện kiểm tra và giám sát giá bán sản phẩm tại các điểm bán buôn và bán lẻ. Mục tiêu của việc phối hợp này là nhằm ngăn chặn tình trạng bán sản phẩm với giá cao hơn mức quy định, bảo đảm rằng giá cả luôn hợp lý và công bằng cho tất cả người tiêu dùng.

- Kiểm soát chính sách sản phẩm: An toàn sản phẩm luôn là ưu tiên hàng đầu của công ty. Sản phẩm siro ho Nam Hà được sản xuất bằng dây chuyền công nghệ tiên tiến, sử dụng nguyên liệu từ các nhà cung cấp uy tín và được kiểm tra nghiêm

ngặt qua nhiều hệ thống kiểm soát chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2015. Quá trình kiểm tra chất lượng bao gồm hơn 120 công đoạn, từ nguyên liệu đầu vào đến thành phẩm, nhằm đảm bảo chất lượng ổn định. Công ty cũng xây dựng hệ thống nhận diện thương hiệu cho siro ho Nam Hà, tiến hành đăng ký công bố thương hiệu trên mạng thương hiệu Việt và cập nhật mẫu mã, bao bì của sản phẩm với những đặc trưng riêng, bao gồm cả việc nhập khẩu bao bì và phụ liệu từ nước ngoài.

- **Hoạt động marketing trong KPP:** Trong HTPP siro ho Nam Hà, các chương trình và kế hoạch marketing được thiết lập rõ ràng và triển khai đồng bộ. Sự tập trung và hệ thống trong các hoạt động marketing đã mang lại hiệu quả cao trong việc PP sản phẩm và hỗ trợ các thành viên trong quá trình triển khai cũng như tổng kết hoạt động.

- **Bộ máy quản lý KPP:** Bộ máy quản lý của công ty được thiết kế gọn nhẹ và linh hoạt, giúp tăng cường khả năng tương tác với hệ thống KPP. Điều này đảm bảo quyết định được đưa ra nhanh chóng và công ty có thể nắm bắt cơ hội kinh doanh kịp thời.

- **Kế hoạch KPP:** Để đạt mục tiêu tiêu thụ lớn với chi phí PP thấp, công ty đã triển khai chiến lược KPP hiệu quả bằng cách tối ưu hóa khả năng bán hàng của các đại lý. Dù gặp ảnh hưởng của đại dịch COVID-19, hệ thống KPP vẫn duy trì hiệu quả PP tốt, điều này được thể hiện qua sản lượng hàng hóa tiêu thụ và doanh thu đạt được trong những năm gần đây

- **Tổ chức kênh KPP:** Công ty xây dựng hệ thống PP qua các đại lý cấp 1, phát huy vai trò của các đại lý địa phương trong việc PP hàng hóa. Các đại lý này không chỉ giúp dễ dàng tiếp cận thị trường mà còn cung cấp phản hồi từ người tiêu dùng cuối, giúp công ty điều chỉnh chính sách PP kịp thời và hợp lý.

- **Lựa chọn thành viên KPP:** Công ty áp dụng tiêu chí rõ ràng trong việc tuyển chọn đại lý cho hệ thống KPP, bao gồm uy tín tại địa phương, năng lực PP hàng hóa và khả năng triển khai các chiến lược chung của KPP. Việc chọn đại lý có khoảng cách địa lý phù hợp nhằm đảm bảo phân bổ thị trường hiệu quả.

- **Chiến lược khuyến khích thành viên KPP:** Công ty sử dụng các hình thức chiết khấu như chiết khấu thanh toán trước và chiết khấu thương mại để tạo lợi ích cho các đại lý và khách hàng. Những chính sách này không chỉ gia tăng sự tận tâm và hiệu quả PP mà còn xây dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài và thu hút sự quan tâm từ các đối tác mới.

- Đánh giá thành viên KPP: Công ty thực hiện đánh giá các thành viên KPP dựa trên hai chỉ tiêu chính là doanh số và khả năng thanh toán. Đánh giá doanh số giúp xác định năng lực PP của các đại lý và đưa ra các chương trình hỗ trợ như đào tạo kỹ thuật. Trong khi đó, đánh giá khả năng thanh toán giúp công ty kiểm soát tình hình tài chính của đại lý và đảm bảo các điều khoản bảo đảm công nợ, giữ cho kế hoạch tài chính luôn ổn định và tránh các rủi ro tài chính.

2.3.3. Hạn chế trong công tác quản lý kênh phân phối

Mặc dù công ty đã nỗ lực thiết lập và cải thiện hiệu quả hoạt động của các KPP, vẫn còn một số vấn đề hạn chế cần được khắc phục:

- Mục tiêu kế hoạch không rõ ràng: Hiện tại, kế hoạch hệ thống KPP của công ty chưa xác định rõ mục tiêu và yêu cầu cụ thể cho từng kênh, chẳng hạn như mức doanh thu dự kiến. Điều này gây khó khăn trong việc đánh giá hiệu quả của từng kênh và dẫn đến những kết quả không chính xác, ảnh hưởng đến công tác quản lý.

- Tổ chức KPP chưa phát huy được tác dụng, vẫn còn gặp nhiều yếu kém trong quá trình tổ chức kênh điều đó khiến KPP gặp nhiều khó khăn, trong những năm vừa qua mặc dù công ty có chú trọng cho các hoạt động tổ chức kênh, tuy nhiên vẫn dưới hình thức tổ chức đại trà chưa lựa chọn kênh tối ưu cho hoạt động. Vì vậy trong thời gian tới, Chi nhánh cần nhanh chóng hoàn thiện tổ chức KPP sản phẩm.

- Chiến lược thiết kế KPP: Hiện tại, công ty áp dụng hai loại KPP chính: kênh trực tiếp và kênh gián tiếp một cấp. Những kênh này được thiết kế để đáp ứng các mục tiêu sản xuất và nhu cầu thị trường hàng năm. Tuy nhiên, công ty chưa có một chiến lược dài hạn để duy trì và phát triển các KPP, điều này hạn chế khả năng đạt được các mục tiêu kinh doanh bền vững. Các hoạt động xây dựng mối quan hệ lâu dài với các thành viên trong KPP còn thiếu, và chế độ đãi ngộ cho đội ngũ nhân viên thị trường chưa đủ hấp dẫn để thu hút và giữ chân các ứng viên tài năng. Trong bối cảnh thị trường lao động ngày càng cạnh tranh, công ty cần áp dụng các chính sách ưu đãi hiệu quả đối với nhân sự chủ chốt để duy trì hoạt động ổn định của KPP, đặc biệt là lực lượng nhân viên thị trường, những người am hiểu sâu sắc về sản phẩm của công ty.

- Hạn chế trong lựa chọn thành viên KPP: Dù có các tiêu chí lựa chọn thành viên KPP được đánh giá khá tích cực, hiệu quả thực tế của việc lựa chọn vẫn còn thấp. Trong giai đoạn 2021 – 2023, các chỉ tiêu đề ra chưa đạt được như kỳ vọng ban đầu.

- Hạn chế trong dòng thanh toán: Mặc dù các chính sách chiết khấu thanh toán hiện tại đã tạo ra những kết quả tích cực, chúng chủ yếu chỉ giải quyết vấn đề với các đại lý có tiềm lực kinh tế tốt. Vấn đề thanh toán chậm từ các đại lý và việc không tuân thủ quy định về thời gian thanh toán vẫn còn tồn tại. Tình trạng này gây cản trở dòng chảy thanh toán và ảnh hưởng đến việc PP sản phẩm. Công ty cần nghiên cứu và đưa ra phương án giải quyết hiệu quả cho vấn đề này, đặc biệt là đối với các đại lý có công nợ quá hạn.

- Hạn chế trong công tác đánh giá thành viên KPP: Tiêu chí đánh giá các thành viên KPP hiện tại chủ yếu dựa vào doanh số và công nợ. Các chỉ tiêu khác như mức tồn kho, số lượng nhân viên bán hàng, sự hiểu biết về sản phẩm, thái độ hợp tác và tình hình cạnh tranh chưa được xem xét đầy đủ. Điều này dẫn đến kết quả đánh giá không chính xác và chưa hiệu quả, ảnh hưởng đến việc xây dựng các chiến lược PP phù hợp.

- Bộ máy quản lý KPP: Lực lượng nhân viên kinh doanh hiện tại còn mỏng so với khối lượng công việc. Mỗi nhân viên vừa phải mở rộng đại lý mới vừa chăm sóc, quản lý các đại lý hiện tại, hỗ trợ bán hàng, đặt hàng, và phối hợp màu công trình. Chi phí xây dựng chi nhánh và phát triển thương hiệu siro ho Nam Hà đang cao, trong khi lợi nhuận chưa đủ để trang trải các khoản lương cho nhân viên. Đây là nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng thiếu hụt nhân sự, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Trong thời gian vừa qua, việc kiểm soát kênh tại các điểm bán trong hệ thống chưa đáp ứng tốt nhu cầu, việc kiểm soát lỏng lẻo các thành viên trong kênh đã ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động của kênh nói riêng và hiệu quả bán hàng của công ty nói chung. Điều đó cho thấy hàng loạt các điểm bán bị thu hồi, việc tổ chức mở rộng các điểm mới cũng chưa được quản lý tốt khiến hiệu quả hoạt động không cao.

2.3.4. Nguyên nhân của hạn chế trong quản lý kênh phân phối

Trong quá trình thiết lập và tổ chức hoạt động các KPP, nhiều yếu tố từ cả bên trong và bên ngoài công ty ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của kênh. Một số nguyên nhân chính dẫn đến những hạn chế hiện tại bao gồm:

Chiến lược KPP chưa đầy đủ: Chiến lược KPP của công ty còn thiếu sót về quan điểm và mục tiêu từ Ban lãnh đạo. Quá trình thiết lập kênh vẫn mang tính bị động, thiếu đầu tư cho việc xây dựng và triển khai các chính sách hỗ trợ phát triển kênh một cách chủ động.

Nguồn vốn hạn chế: Vấn đề nguồn vốn còn hạn chế là rào cản lớn, ảnh hưởng đến các hoạt động kinh doanh của công ty. Điều này dẫn đến việc chiến lược PP không thể thay đổi kịp thời để thích ứng với biến động, gây khó khăn trong các vấn đề như đầu tư vào kho bãi và đào tạo, giữ chân nhân viên kinh doanh.

Khó khăn trong việc tìm kiếm và mở rộng đại lý: Đặc thù sản phẩm siro ho Nam Hà yêu cầu đại lý phải có kho bãi rộng và tình hình tài chính ổn định. Điều này làm khó khăn trong việc thuyết phục các đại lý tham gia. Một số đại lý có tiềm lực kinh tế tốt nhưng lại không thể đáp ứng yêu cầu kho bãi, trong khi những đại lý có điều kiện về kho bãi lại không nhiệt tình vì họ đã có hiệu quả kinh doanh cao với các mặt hàng khác.

Ảnh hưởng của địa lý thị trường và mật độ bao phủ: Địa lý thị trường và mật độ bao phủ là hai yếu tố quan trọng trong việc thiết lập cấu trúc KPP. Khi thị trường phân tán, công ty cần tăng số lượng thành viên trung gian để đạt được mật độ bao phủ cao hơn. Hiện tại, mật độ bao phủ của công ty vẫn còn thấp, ảnh hưởng đến hiệu quả PP.

Thiếu khuyến khích và chính sách rõ ràng: Công ty chưa có chính sách rõ ràng về việc chia thưởng doanh số và khuyến khích tinh thần làm việc của các thành viên trong KPP. Điều này dẫn đến việc phân công vai trò và trách nhiệm chưa được rõ ràng trong các hoạt động như cung ứng hàng hóa, định giá bán và xúc tiến bán hàng.

Đào tạo và huấn luyện chưa hiệu quả: Công tác đào tạo và huấn luyện đội ngũ nhân viên bán hàng về phương thức bán hàng và xúc tiến chưa được thực hiện thường xuyên và hiệu quả, làm giảm khả năng thực hiện các hoạt động bán hàng.

Khó khăn tài chính trong xúc tiến và hỗ trợ: Tiềm lực tài chính yếu đôi khi cản trở việc thực hiện các giải pháp xúc tiến và hỗ trợ đại lý. Một số chương trình không thể triển khai đầy đủ hoặc không đạt hiệu quả như mong muốn, ảnh hưởng đến doanh thu theo từng giai đoạn như tháng, quý và năm.

Đặc điểm vùng thị trường: Một số thị trường tiềm năng có địa hình kéo dài và mật độ dân cư phân bố không tập trung, gây khó khăn trong việc quản lý và tìm kiếm đại lý mới. Điều này ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động của KPP và hạn chế khả năng phát triển thị trường của công ty.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM SIRO HO NAM HÀ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM NAM HÀ

3.1. Định hướng hoàn thiện quản lý kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà

Công ty CPDP Nam Hà đang nỗ lực hoàn thiện quản lý kênh phân phối cho sản phẩm siro ho Nam Hà thông qua một số định hướng chiến lược quan trọng:

Công ty sẽ tổ chức các chương trình đào tạo định kỳ cho nhân viên và đại lý, nhằm nâng cao kiến thức về sản phẩm, kỹ năng bán hàng và kỹ năng marketing. Điều này giúp đại lý tự tin hơn khi tư vấn và bán hàng, từ đó nâng cao doanh số.

Để đảm bảo sản phẩm luôn có sẵn và đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của thị trường, công ty sẽ cải thiện quy trình vận chuyển và kho bãi. Việc áp dụng công nghệ quản lý kho hiện đại sẽ giúp giảm thiểu thời gian giao hàng và chi phí vận chuyển.

Công ty sẽ xem xét việc phát triển thêm các kênh phân phối mới như thương mại điện tử và các điểm bán hàng hiện đại như siêu thị và trung tâm thương mại. Điều này không chỉ gia tăng khả năng tiếp cận sản phẩm mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho người tiêu dùng.

Công ty sẽ triển khai các chiến dịch quảng bá mạnh mẽ để nâng cao nhận thức về sản phẩm siro ho Nam Hà. Các hoạt động marketing sẽ được thực hiện qua nhiều kênh khác nhau, bao gồm mạng xã hội, quảng cáo truyền hình và báo chí.

Công ty sẽ tạo ra các diễn đàn định kỳ để các đại lý và nhà thuốc có cơ hội trao đổi ý kiến, chia sẻ kinh nghiệm và tìm giải pháp cho các vấn đề gặp phải. Điều này không chỉ giúp giải quyết mâu thuẫn mà còn xây dựng sự gắn kết trong kênh phân phối.

Công ty sẽ thiết lập hệ thống giám sát hiệu quả hoạt động của các thành viên trong kênh. Việc sử dụng phần mềm quản lý để theo dõi doanh số, tồn kho và mức độ hài lòng của khách hàng sẽ giúp công ty có cái nhìn tổng quát về hiệu quả của kênh phân phối.

Công ty sẽ xây dựng kế hoạch phát triển kênh phân phối dài hạn, bao gồm các mục tiêu cụ thể về thị phần, doanh thu và số lượng đại lý. Điều này giúp công ty duy trì sự phát triển bền vững và cạnh tranh hiệu quả trên thị trường.

3.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.

3.2.1. Giải pháp về bộ máy quản lý kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.

Để cải thiện bộ máy quản lý KPP cho sản phẩm siro ho Nam Hà, công ty CPDP Nam Hà cần tập trung vào các giải pháp cụ thể, từ việc tối ưu hóa nhân sự đến việc cải thiện chiến lược marketing và quản lý kênh.

3.2.1.1. Mục tiêu giải pháp

Nâng cao năng lực đội ngũ nhân viên kinh doanh để hỗ trợ tốt hơn cho đại lý và khách hàng, từ đó tăng doanh thu.

Tách biệt bộ phận marketing nhằm cải thiện hiệu quả quảng bá sản phẩm và tiếp cận thị trường.

Thiết lập bộ phận quản lý KPP chuyên trách, giúp theo dõi và tối ưu hóa hoạt động của kênh phân phối.

Tăng cường giao tiếp và thông tin giữa công ty và các đại lý để nắm bắt kịp thời nhu cầu thị trường.

3.2.1.2. Nội dung giải pháp

Công ty cũng cần thiết lập một bộ phận quản lý KPP trong phòng Marketing. Hiện nay, việc quản lý KPP do nhân viên kinh doanh đảm nhiệm, dẫn đến hiệu quả chưa cao. Bộ phận quản lý KPP chuyên trách sẽ nắm rõ hiệu quả hoạt động của kênh, kịp thời giải quyết các vấn đề phát sinh và tối ưu hóa lợi ích của khách hàng.

Chức năng của bộ phận quản lý KPP bao gồm:

- Phân tích và đánh giá thị trường: Nghiên cứu tình hình thị trường tại các khu vực đô thị và nông thôn để đưa ra các biện pháp quản lý KPP và triển khai hoạt động kinh doanh phù hợp.
- Đánh giá hiệu quả KPP: Xác định điểm mạnh và điểm yếu của kênh để có biện pháp cải thiện. Kết nối và hợp tác với các bộ phận khác, đặc biệt là phòng kinh doanh tại các chi nhánh, để hỗ trợ kịp thời. Sử dụng phần mềm quản lý để theo dõi thông tin và thái độ làm việc của nhân viên.

Đề xuất các phương án thực hiện:

- Tuyển dụng nhân viên: Tìm kiếm và bổ sung thêm nhân viên cho các chi nhánh để đáp ứng nhu cầu công việc.
- Đào tạo và phát triển: Tổ chức các buổi đào tạo về kiến thức sản phẩm và kỹ năng bán hàng. Các hoạt động sinh hoạt định kỳ để tạo cơ hội giao lưu và học hỏi giữa các nhân viên.
- Chế độ đãi ngộ: Cải thiện chính sách lương thưởng, thưởng theo hiệu quả công việc để động viên nhân viên. Cung cấp lịch làm việc và nghỉ lễ rõ ràng để đảm bảo sức khỏe của nhân viên.
- Tổ chức hội thảo và chia sẻ kinh nghiệm: Định kỳ tổ chức các buổi hội thảo với sự tham gia của chuyên gia để nâng cao kiến thức và kỹ năng cho nhân viên.
- Tạo kênh thông tin: Thiết lập kênh thông tin giữa công ty và đại lý để cập nhật nhanh chóng các thông tin về sản phẩm, giá cả, và chính sách bán hàng. Điều này giúp công ty nắm bắt thông tin thị trường chính xác và đưa ra các phương án kịp thời.

Bằng cách thực hiện những cải cách này, công ty sẽ có thể nâng cao hiệu quả hoạt động của các KPP, cải thiện sự hỗ trợ và thúc đẩy doanh thu, đồng thời duy trì sự cạnh tranh bền vững trên thị trường.

3.2.1.3. Điều kiện thực hiện

Điều kiện thực hiện các giải pháp này bao gồm cần có ngân sách đủ để triển khai tuyển dụng, đào tạo và các hoạt động marketing hiệu quả. Cần xây dựng quy trình tuyển dụng và đào tạo bài bản để thu hút và phát triển nhân tài. Ứng dụng công nghệ, như phần mềm quản lý, sẽ hỗ trợ theo dõi hiệu quả công việc và cung cấp thông tin kịp thời cho nhân viên và đại lý. Cuối cùng, đảm bảo sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận trong công ty, đặc biệt là giữa phòng kinh doanh và marketing, là điều cần thiết để đạt được mục tiêu chung.

3.2.2. Giải pháp về lập kế hoạch kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà

3.2.2.1. Mục tiêu giải pháp

Nghiên cứu và phân tích kỹ lưỡng nhu cầu, xu hướng và tiềm năng phát triển của thị trường.

Đổi mới chủng loại sản phẩm để phù hợp với từng khu vực thị trường, từ đó tăng cường sức tiêu thụ.

Đưa sản phẩm vào các trung tâm thương mại và siêu thị nhằm tiếp cận nhiều khách hàng hơn.

Liên tục theo dõi và đánh giá hiệu quả của kế hoạch phân phối để điều chỉnh kịp thời. và thông tin giữa công ty và các đại lý để nắm bắt kịp thời nhu cầu thị trường.

3.2.2.2. Nội dung giải pháp

Để xây dựng được kế hoạch, chiến lược PP hiệu quả, điều đầu tiên và tiên quyết nhất là công ty CPDP Nam Hà phải nắm kỹ đặc điểm của thị trường. Nghiên cứu và phân tích thị trường: Cần nghiên cứu và phân tích thị trường để hiểu nhu cầu và xu hướng của khách hàng, cạnh tranh và tiềm năng phát triển. Dựa trên đó, có thể thiết kế KPP phù hợp với thị trường. Để thực hiện hiệu quả được điều này, công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà cần có một lực lượng nhân sự chuyên nghiệp, phụ trách nghiên cứu thị trường, đánh giá ưu nhược điểm, cơ hội, thách thức của từng giai đoạn, từng biến động trên thị trường. Bởi, thị trường cung-cầu hàng hóa không ngừng thay đổi do nhiều nguyên nhân làm cho giá cả sản phẩm cũng biến đổi và ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng xây dựng KPP của doanh nghiệp. Phải gắn liền việc xây dựng kế hoạch chiến lược kinh doanh với nghiên cứu thị trường và thực hiện nghiên cứu một cách sâu sắc và kỹ lưỡng.

Bên cạnh đó, công ty CPDP Nam Hà cần tiến hành các phương thức đánh giá hiệu quả của kế hoạch và chiến lược nhằm đưa ra các cải tiến phù hợp, giúp hãng duy trì vị trí cạnh tranh trên thị trường.

• *Chủng loại sản phẩm cung ứng cần thay đổi*

Hiện nay, Công ty vẫn tiến hành sử dụng hình thức kinh doanh theo kiểu, trụ sở chính Công ty có những sản phẩm nào thì tại các đại lý, tổng đại lý và cửa hàng sẽ có những dòng sản phẩm đó, từ loại sản phẩm cao cấp đến sản phẩm trung bình. Cách thức kinh doanh này phù hợp với những giai đoạn trước hơn còn hiện tại Công ty cần tiến hành thay đổi về cách PP sản phẩm ở từng thị trường khu vực lý do ở đây nhằm vận dụng được điểm mạnh cùng mặt hàng cung ứng trong từng thành viên kênh, thành viên nào có sức tiêu thụ mạnh về một dòng sản phẩm thì tập trung cung cấp chuyên về dòng sản phẩm đó, cụ thể:

- Về một số Tổng đại lý hoặc đại lý Công ty cần tiến hành rà soát kỹ về hiệu quả bán hàng đối với từng dòng sản phẩm. Nếu dòng sản phẩm tại những Tổng đại lý, đại

lý nào bán chạy nhất thì nên tiến hành cung cấp cho những Tổng đại lý, đại lý này phụ trách chuyên về dòng sản phẩm này để phát huy hiệu quả trong quá PP sản phẩm mặt khác tránh được hiện tượng loãng thị trường về dòng sản phẩm khiến khách hàng sẽ gây sức ép về giá, do có cùng nhiều cửa hàng, đại lý cung cấp cùng một loại sản phẩm vì vậy sự lựa chọn đối với khách hàng lúc này cũng sẽ đa dạng hơn và có thể tìm sản phẩm tại nơi có chính sách và mức ưu đãi hấp dẫn hơn để sử dụng.

- *Thay đổi thị trường tiêu thụ dòng sản phẩm*

- Thị trường PP sản phẩm cũng nên thay đổi: Đối với các khu vực trung tâm, ... thì việc đưa triển khai hàng loạt các dòng sản phẩm khác nhau là cần thiết để đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng bởi đây là khu vực người tiêu dùng có khả năng chi trả cao hơn cho những dòng sản phẩm chất lượng, bên cạnh đó sức lựa chọn cũng đa dạng hơn, mức độ cạnh tranh lớn hơn do đó tại đây tập trung cung ứng dòng sản phẩm có chất lượng cao và dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt. Tuy nhiên đối với những thị trường ở khu vực huyện xa... thì nên phân phối dòng sản phẩm có giá thấp trung bình để đáp ứng được mức chi trả của khách hàng tại thị trường này góp phần nâng cao hiệu quả tiêu thụ của Công ty.

- *Mở rộng KPP vào các trung tâm thương mại, siêu thị*

- Trong quá trình hoạt động đến nay, các thành viên trong KPP của Công ty được tập trung chủ yếu vào các Tổng đại lý, đại lý. Tuy nhiên, hệ thống KPP trong các siêu thị, trung tâm thương mại Công ty chưa chú trọng đầu tư, rất lãng phí nguồn thị trường này. Trong khi đó, hiện nay hầu hết các đối thủ cạnh tranh như Công ty Imexpharm, Domesco đã triển khai kênh bán hàng vào các trung tâm siêu thị, trung tâm thương mại được đặt ở hầu hết các thành phố, Thị xã, Huyện. Và đây được đánh giá là kênh có khả năng khai thác khách hàng rất tốt thúc đẩy lượng tiêu thụ bán hàng của doanh nghiệp. Do đó, trong thời gian tới Công ty cần nghiên cứu đánh giá chính xác hiệu quả cho việc mở rộng KPP vào các Trung tâm thương mại, siêu thị nhằm khai thác tốt thị trường này.

- Quá trình mở rộng vào các trung tâm thương mại, siêu thị như: Metro, Coop... đòi hỏi Công ty cần tiến hành khảo sát thị trường một cách chi tiết. Mặc dù tại những địa điểm này có khả năng thu hút được sự quan tâm rất lớn tuy nhiên không phải siêu thị, trung tâm thương mại ở tỉnh nào Công ty cũng cho triển khai. Trong quá trình triển khai kênh bán hàng vào các trung tâm thương mại, siêu thị Công ty cần tìm vị trí lý tưởng, thu hút được nhiều sự quan tâm của khách hàng.

- Sản phẩm của doanh nghiệp đưa vào trung tâm thương mại, siêu thị cũng cần phải được khảo sát nhu cầu thị trường trước khi giới thiệu sản phẩm. Doanh nghiệp sẽ giới thiệu toàn bộ chủng loại sản phẩm hiện đang PP trên thị trường hay chỉ giới thiệu những sản phẩm hiện đang bán chạy nhất trên thị trường. Đặc biệt Công ty phải nghiên cứu xem hiện đã có sản phẩm cùng loại của các hãng nào hiện đang PP tại đây để doanh nghiệp tạo ra được những lợi thế cạnh tranh nhất định.

Các chính sách ưu đãi giành cho khách hàng tại kênh bán này cần linh hoạt nhằm kích thích nhu cầu mua sắm của khách hàng cũng như nâng cao khả năng cạnh tranh so với sản phẩm của các hãng khác hiện đang chào bán.

3.2.2.3. Điều kiện thực hiện

Để triển khai hiệu quả kế hoạch phân phối sản phẩm siro ho Nam Hà, công ty CPDP Nam Hà cần chú trọng đến một số điều kiện thực hiện quan trọng. Trước hết, cần có ngân sách đủ cho việc nghiên cứu thị trường, triển khai chương trình khuyến mãi và đầu tư vào các kênh phân phối mới. Bên cạnh đó, đội ngũ nhân viên cần được đào tạo bài bản về thị trường và sản phẩm để thực hiện hiệu quả các chiến lược đã đề ra. Việc sử dụng các phần mềm quản lý để theo dõi hiệu quả kênh phân phối cũng là một yếu tố thiết yếu, giúp hỗ trợ trong việc đánh giá và điều chỉnh kế hoạch. Cuối cùng, sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban như kinh doanh, marketing và nghiên cứu thị trường sẽ đảm bảo rằng tất cả các mục tiêu chung đều được thực hiện một cách đồng bộ và hiệu quả.

3.2.3. Giải pháp về tổ chức thực hiện kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà

3.2.3.1. Hoàn thiện tổ chức kênh phân phối sản phẩm

a. Mục tiêu giải pháp

Tối ưu hóa kênh phân phối (KPP) để đáp ứng nhu cầu thị trường và duy trì sự cạnh tranh.

Nâng cao hiệu quả hoạt động của các cửa hàng, tổng đại lý và đại lý.

Thiết lập mối quan hệ hợp tác lâu dài với các đối tác trong kênh phân phối.

b. Nội dung giải pháp

Để nâng cao hiệu quả hoạt động và hỗ trợ phát triển kế hoạch KPP, công ty cần xây dựng quy trình thiết kế kênh phù hợp với từng giai đoạn và phân khúc thị trường cụ thể.

Nhận dạng nhu cầu tổ chức kênh: Bước này là rất quan trọng nhưng đã bị công ty bỏ qua. Mục tiêu của việc nhận diện nhu cầu thiết kế kênh là xác định thời điểm và lý do cần thiết để thiết kế kênh mới hoặc cải thiện kênh hiện tại. Trong trường hợp của công ty, tình trạng mâu thuẫn và xung đột trong KPP, cũng như sự không kiểm soát được các thành viên kênh và dòng chảy của hàng hóa, cho thấy nhu cầu cấp thiết phải thiết kế lại kênh. Ngoài ra, sự gia tăng yêu cầu của khách hàng về chất lượng sản phẩm và sự xuất hiện của nhiều đối thủ cạnh tranh đòi hỏi công ty phải điều chỉnh và tối ưu hóa KPP để duy trì sự cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu thị trường.

Cửa hàng của công ty: Công ty cần hỗ trợ các cửa hàng trong việc đạt tiêu chuẩn giống như ở trụ sở chính, bao gồm cả hình thức bên ngoài, trang thiết bị, và trình bày bên trong cửa hàng. Cần trang bị hệ thống an toàn và an ninh như bình chữa cháy và quy định đảm bảo an toàn. Đào tạo nhân viên cửa hàng về kỹ năng giao tiếp, bán hàng và kiến thức về công ty là rất quan trọng. Nhân viên cũng cần được trang bị đồng phục và biển tên để tạo sự tin cậy cho khách hàng. Hàng tuần, công ty nên tổ chức các cuộc họp nội bộ tại cửa hàng để trao đổi và cập nhật chính sách mới. Đồng thời, các cuộc họp hàng quý giữa các trưởng cửa hàng và với các cấp quản lý công ty cũng nên được tổ chức để đảm bảo sự đồng bộ và hiệu quả trong hoạt động.

Tổng đại lý và đại lý: Để khuyến khích các tổng đại lý và đại lý trên toàn tỉnh, công ty cần thường xuyên cập nhật chính sách hỗ trợ bán hàng. Những đơn vị này đóng góp một tỷ lệ lớn trong doanh số hàng năm của công ty và đang phải đối mặt với sự cạnh tranh từ các đối thủ sẵn sàng trả mức hoa hồng cao. Công ty cần xây dựng quan hệ hợp tác lâu dài với các tổng đại lý và đại lý bằng cách:

- Cung cấp đường dây nóng hỗ trợ đại lý: Thiết lập bộ phận hỗ trợ để giải quyết nhanh chóng các vấn đề của đại lý, cung cấp thông tin công khai về giá bán, hoa hồng và các chương trình khuyến mãi.
- Đảm bảo cung ứng kịp thời: Tổ chức tốt khâu cung ứng sản phẩm để tránh tình trạng thiếu hàng và chậm trễ trong vận chuyển. Việc này sẽ giúp duy trì sự hợp tác chặt chẽ và tránh việc khách hàng chuyển sang sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Việc thực hiện những bước cải tiến này sẽ giúp công ty thiết lập và duy trì KPP hiệu quả, từ đó nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng cường sự hợp tác và cải thiện doanh thu.

c. Điều kiện thực hiện

Cần có ngân sách đủ để đầu tư vào trang thiết bị, đào tạo và cải tiến kênh phân phối.

Đảm bảo có đội ngũ nhân viên chuyên trách để thực hiện các giải pháp.

Các phòng marketing, kinh doanh và quản lý kênh cần hợp tác chặt chẽ để triển khai kế hoạch hiệu quả.

3.2.3.2. Hoàn thiện công tác tuyển chọn thành viên kênh

a. Mục tiêu giải pháp

Đảm bảo quy trình tuyển chọn đại lý chất lượng, góp phần nâng cao hiệu quả tiêu thụ sản phẩm.

Tối ưu hóa mạng lưới đại lý để đáp ứng nhanh chóng và hiệu quả nhu cầu thị trường.

Tăng cường sự tuân thủ và đạo đức kinh doanh trong kênh phân phối.

b. Nội dung giải pháp

Đổi mới cơ chế tuyển chọn trung gian

Đại lý đóng vai trò quan trọng trong việc đại diện cho công ty trong việc tiêu thụ sản phẩm, vì vậy, việc tuyển chọn các trung gian này phải được thực hiện một cách nghiêm ngặt và chi tiết. Để đảm bảo việc lựa chọn đại lý hiệu quả và chất lượng, công ty cần áp dụng quy trình tuyển chọn chặt chẽ, không chỉ dựa vào khả năng tài chính mà còn các yếu tố khác như vị trí, đội ngũ nhân sự, và quan hệ với các trung gian khác.

Thành lập tổ công tác tuyển chọn đại lý: Công ty nên thành lập một tổ công tác bao gồm hai thành viên (một cán bộ thị trường và một cán bộ tài chính) do Tổ kế hoạch bán hàng quản lý. Tổ công tác này sẽ chịu trách nhiệm thẩm tra các điều kiện của các đơn vị ứng tuyển làm đại lý, bao gồm địa điểm, mạng lưới bán hàng và khả năng tài chính. Bên cạnh đó, tổ công tác cũng cần kiểm tra hiệu quả hoạt động của các đại lý hiện tại dựa trên báo cáo bán hàng, và đề xuất các biện pháp hỗ trợ hoặc xem xét việc duy trì các đại lý kém hiệu quả. Đối với các đại lý không tuân thủ quy định hoặc có hành vi phá giá, công ty nên cân nhắc việc không ký hợp đồng tiếp.

Kế hoạch tuyển chọn và đánh giá:

- Rà soát và bổ sung mục tiêu: Cần xác định rõ các mục tiêu kinh doanh và yêu cầu đối với các trung gian, đồng thời thiết lập các tiêu chí đánh giá cụ thể.

- **Lịch Kiểm tra và Đánh giá:** Đặt ra lịch trình kiểm tra định kỳ để đánh giá các trung gian trong HTPP.
- **Dự trù kinh phí:** Xác định ngân sách cho các hoạt động kiểm tra và đánh giá.

Hỗ trợ và gặp gỡ trung gian: Sau các cuộc kiểm tra, công ty cần có kế hoạch hỗ trợ các đại lý để khắc phục các nhược điểm. Trong năm 2024, công ty nên tổ chức từ 2 đến 3 cuộc gặp mặt với các đại lý để chia sẻ kinh nghiệm và phối hợp hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Hoàn thiện tiêu chí lựa chọn đại lý: Để có HTPP hiệu quả, công ty cần bổ sung các tiêu chí lựa chọn cho các đại lý và tổng đại lý như sau:

- **Khả năng tài chính và thanh toán:** Đánh giá tình hình tài chính và tín dụng qua các chỉ số như vốn lưu động ròng, khả năng thanh toán hiện hành, khả năng thanh toán nhanh, và kỳ trả tiền bình quân.
- **Sản lượng tiêu thụ tối thiểu:** Đưa ra tiêu chuẩn về sản lượng tiêu thụ tối thiểu hàng tháng và hàng quý để đảm bảo hiệu quả kinh doanh.
- **Uy tín và đạo đức kinh doanh:** Đánh giá uy tín và đạo đức của các trung gian qua phỏng vấn, tham khảo ý kiến từ các trung gian khác và khách hàng. Xếp loại uy tín theo các mức tốt, trung bình, hoặc kém.

Hoàn thiện thủ tục tuyển chọn Đại lý: Thủ tục tuyển chọn cần được thực hiện theo các bước sau:

- + Đánh giá sự cần thiết mở thêm đại lý.
- + Đánh giá khả năng tài chính.
- + Đánh giá uy tín và đạo đức kinh doanh.
- + Thực hiện giai đoạn thử thách 3 tháng với ít chính sách hỗ trợ.
- + Sau giai đoạn thử thách, xem xét và lựa chọn đại lý phù hợp để kết nạp vào hệ thống.
- + Ký hợp đồng và cấp giấy chứng nhận, đồng thời cung cấp các chính sách ưu đãi và kiểm soát hoạt động.

Bằng cách thực hiện những bước này, công ty sẽ đảm bảo chất lượng của các đại lý trong HTPP, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh và duy trì được sự cạnh tranh trên thị trường

c. Điều kiện thực hiện

Cần có ngân sách đủ để triển khai các hoạt động tuyển chọn, đào tạo và hỗ trợ.

Đảm bảo có nhân viên chuyên trách tham gia vào quy trình tuyển chọn và đánh giá.

Các phòng marketing, kinh doanh và tài chính cần hợp tác chặt chẽ để thực hiện kế hoạch một cách hiệu quả.

3.2.3.3. Hoàn thiện hỗ trợ, khuyến khích kênh phân phối

a. Mục tiêu giải pháp

Tăng cường hiệu quả bán hàng và sự trung thành của các đại lý.

Nâng cao sự hiện diện và thu hút khách hàng thông qua các hoạt động quảng bá hiệu quả.

Xây dựng một mạng lưới kênh phân phối vững mạnh và bền vững.

b. Nội dung giải pháp

Bố trí gian hàng: Vị trí và cách bố trí gian hàng có ảnh hưởng quan trọng đến việc thu hút khách hàng. Do đó, công ty cần phối hợp chặt chẽ với các thành viên trong KPP để đảm bảo sản phẩm của công ty được trưng bày ở những vị trí có khả năng thu hút khách hàng tốt nhất. Công ty cũng nên hỗ trợ việc treo các biển quảng cáo tại các điểm PP để kích thích sự quan tâm của khách hàng. Đồng thời, việc tổ chức đào tạo kỹ năng bán hàng cho nhân viên trực tiếp tại các tổng đại lý và đại lý là cần thiết để nâng cao hiệu quả bán hàng.

Chính sách thù lao đối với đại lý: Chính sách thù lao hiện tại, với mức cố định 15% dựa trên giá bán lẻ, có thể không đủ khuyến khích đại lý đạt được sản lượng tiêu thụ cao. Để khắc phục tình trạng này và cải thiện hiệu quả, công ty cần áp dụng chính sách thưởng theo sản lượng cho các đại lý:

- **Thiết lập chỉ tiêu sản lượng:** Dựa trên khảo sát của nhân viên tiếp thị, công ty sẽ thống nhất một mức sản lượng mục tiêu cho từng đại lý, được thể hiện rõ trong phụ lục hợp đồng như chỉ tiêu doanh thu.
- **Chiết khấu khuyến khích:** Ngoài khoản chiết khấu cố định, công ty sẽ áp dụng thêm phần chiết khấu khuyến khích dựa trên sản lượng tiêu thụ thực tế hàng tháng của đại lý. Phần chiết khấu này sẽ được quyết toán vào cuối tháng, nhằm động viên đại lý đạt và vượt chỉ tiêu doanh thu.

- Chiết khấu thanh toán trước: Đại lý thanh toán trước sẽ được hưởng thêm chiết khấu thanh toán, được tính toán sao cho đủ lớn để khuyến khích thanh toán sớm.

Chính sách thù lao này mang lại một số lợi ích đáng kể:

- Khuyến khích tăng sản lượng: Phần chiết khấu khuyến khích dựa trên sản lượng sẽ thúc đẩy các đại lý nâng cao mức tiêu thụ.
- Tạo động lực đạt mục tiêu: Chính sách thù lao đảm bảo liên kết chặt chẽ với mục tiêu thị trường và khuyến khích sự gia tăng sản lượng, đồng thời bảo vệ lợi ích của các thành viên trong KPP.

Hỗ trợ đối với tổng đại lý: Để giúp các tổng đại lý duy trì và mở rộng KPP qua các đại lý của họ, công ty sẽ áp dụng các biện pháp hỗ trợ cụ thể:

- Chiết khấu và hỗ trợ trang thiết bị: Bên cạnh phần chiết khấu chung, công ty sẽ cung cấp bảng biên, tủ, và các trang thiết bị trưng bày sản phẩm để hỗ trợ tổng đại lý trong việc quảng cáo và giới thiệu sản phẩm.
- Quảng cáo và trưng bày: Tổng đại lý sẽ nhận được các biển quảng cáo và dụng cụ hỗ trợ khác để tạo điều kiện cho các đại lý lấy hàng và thực hiện các hoạt động quảng cáo hiệu quả tại điểm bán của mình.

Những chính sách này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của đại lý và tổng đại lý mà còn góp phần vào việc xây dựng một HTPP vững mạnh và bền vững..

c. Điều kiện thực hiện

Để thực hiện những giải pháp này, công ty cần đảm bảo có ngân sách đủ cho các hoạt động hỗ trợ và quảng cáo. Bên cạnh đó, cần có đội ngũ nhân viên chuyên trách để phụ trách đào tạo và hỗ trợ cho các đại lý. Cuối cùng, sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng marketing, kinh doanh và quản lý kênh là điều cần thiết để triển khai các giải pháp một cách đồng bộ, đảm bảo sự thành công của toàn bộ kế hoạch.

3.2.3.4. Hoàn thiện đánh giá hoạt động đại lý

a. Mục tiêu giải pháp

Đánh giá hiệu quả hoạt động của các đại lý một cách toàn diện và chính xác.

Tạo động lực cho các đại lý nâng cao hiệu suất bán hàng và sự hợp tác.

b. Nội dung giải pháp

Xác định các chỉ tiêu đánh giá

Hiệu quả hoạt động của đại lý không chỉ dựa vào doanh số bán hàng mà còn cần xem xét nhiều yếu tố khác. Hiện tại, công ty chủ yếu dựa vào doanh số bán hàng để đánh giá đại lý, nhưng cách này chưa phản ánh đầy đủ hiệu quả hoạt động của các thành viên trong KPP. Để cải thiện việc đánh giá, công ty cần bổ sung các chỉ tiêu đa dạng và đánh giá định kỳ mỗi năm. Các chỉ tiêu này bao gồm:

- Doanh thu bán hàng: Xác định doanh thu hàng năm và trung bình hàng tháng của từng đại lý dựa trên dữ liệu bán hàng. Phân loại đại lý thành các nhóm: Loại A (trên 100 triệu đồng/tháng), Loại B (trên 70 triệu đồng/tháng), Loại C (trên 50 triệu đồng/tháng).
- Mức độ tăng trưởng: Đánh giá tỷ lệ tăng trưởng doanh số bán hàng của từng đại lý từ dữ liệu thống kê. Các mức độ tăng trưởng có thể là: dưới 10%, khoảng 5%, từ 0 đến 5%.
- Khả năng thanh toán: Xác định số ngày thanh toán bình quân của từng đại lý từ dữ liệu thanh toán. Phân loại theo khả năng thanh toán: thanh toán trước khi nhận hàng, thanh toán ngay khi nhận hàng, thanh toán trong vòng 30 ngày.
- Sự trung thành: Đánh giá mức độ trung thành của đại lý, phân loại thành: đại lý không trung thành (mua 80% hàng từ đối thủ), đại lý vi phạm cam kết (mua hàng từ nguồn khác), và đại lý trung thành 100%.
- Mức độ hợp tác: Đánh giá dựa trên mức độ hợp tác của đại lý trong việc cung cấp thông tin thị trường, quản lý tồn kho và tuân thủ chính sách bán hàng của công ty.
- Chất lượng đội ngũ nhân viên bán hàng: Đánh giá kỹ năng và hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên bán hàng của đại lý.

Bên cạnh các chỉ tiêu định lượng như doanh thu và tăng trưởng, việc đánh giá cũng cần xem xét các yếu tố chất lượng như sự hợp tác và thái độ của đại lý. Điều này yêu cầu nâng cao năng lực của đội ngũ tiếp thị và cải thiện quản lý KPP.

- Xác định hệ số tầm quan trọng của mỗi tiêu chuẩn

Để đánh giá chính xác, cần thiết lập hệ số tầm quan trọng cho từng chỉ tiêu dựa trên chiến lược của công ty. Bảng phân bổ trọng số cho các chỉ tiêu đánh giá như sau:

Bảng 3.1: Cách xây dựng chỉ tiêu đánh giá

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	Trọng số
Doanh thu bán hàng	30
Mức độ tăng trưởng	30
Khả năng thanh toán	20
Sự trung thành	10
Mức độ hợp tác	5
Chất lượng đội ngũ nhân viên	5

Nguồn: Tổng hợp từ tác giả

- Đánh giá hoạt động của đại lý

Quá trình đánh giá được thực hiện theo các bước sau:

- Bước 1: Cho điểm từng chỉ tiêu theo thang điểm 5.
- Bước 2: Tính toán điểm tổng hợp của đại lý dựa trên phương pháp trọng số. Công thức tính điểm như sau: Điểm tổng hợp = Tổng điểm của các chỉ tiêu × Trọng số tương ứng.
- Bước 3: Xếp hạng đại lý dựa trên điểm tổng hợp:
 - Loại A: Điểm trên 4,5
 - Loại B: Điểm từ 3,5 đến 4,5
 - Loại C: Điểm dưới 3,5
- Bước 4: Phân tích kết quả đánh giá để hiểu rõ hiệu quả hoạt động của từng đại lý. So sánh điểm và chỉ tiêu với kết quả năm trước và với các đại lý trong cùng khu vực. Tìm hiểu nguyên nhân của điểm yếu và điểm mạnh của từng đại lý.

Sử dụng kết quả đánh giá

Kết quả đánh giá có hai mục đích chính:

- Khuyến khích: Tặng thưởng và áp dụng các chính sách ưu đãi cho các đại lý có hiệu suất cao trong năm tiếp theo.
- Cải thiện: Đưa ra biện pháp hỗ trợ và khắc phục các điểm yếu của các đại lý để nâng cao hiệu quả hoạt động.

Việc hoàn thiện quy trình đánh giá sẽ giúp công ty quản lý hiệu quả hơn hệ thống PP, đảm bảo sự hợp tác tích cực và nâng cao hiệu quả toàn hệ thống.

c. Điều kiện thực hiện

Cần có hệ thống quản lý dữ liệu và phần mềm hỗ trợ để theo dõi và phân tích kết quả.

Đào tạo đội ngũ nhân viên phụ trách đánh giá để đảm bảo quy trình đánh giá chính xác và công bằng.

Các phòng kinh doanh và marketing cần phối hợp để thu thập dữ liệu và thực hiện đánh giá một cách hiệu quả.

3.2.4. Giải pháp về kiểm soát kênh phân phối của sản phẩm siro ho Nam Hà của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà

3.2.4.1. Mục tiêu giải pháp

Đảm bảo mỗi thành viên trong kênh phân phối đạt được mục tiêu doanh số và duy trì tiêu chuẩn tồn kho.

Nâng cao năng lực cạnh tranh của các thành viên trong kênh phân phối so với đối thủ.

Tạo ra sự liên kết chặt chẽ giữa các thành viên kênh và công ty để đạt được hiệu quả tối đa.

3.2.4.2. Nội dung giải pháp

Về tiêu chuẩn kiểm soát đánh giá:

Đánh giá hiệu quả hoạt động của các thành viên trong KPP là một nhiệm vụ quan trọng và cần được thực hiện định kỳ. Để đạt được điều này, công ty cần áp dụng các tiêu chuẩn kiểm soát đánh giá toàn diện hơn, bao gồm:

- Hoạt động bán hàng: Đây là tiêu chuẩn chủ chốt để đánh giá hiệu quả hoạt động của các thành viên kênh. Hiện tại, công ty đánh giá chủ yếu dựa vào doanh số bán hàng so với chỉ tiêu kế hoạch. Để cải thiện, công ty cần mở rộng đánh giá theo các tiêu chí sau:
 - Doanh số bán hàng hiện tại của từng thành viên so với doanh số trong các năm trước.

- So sánh khối lượng bán hàng của từng thành viên với tổng khối lượng bán của toàn bộ kênh.
- Đánh giá doanh số của các thành viên so với các chỉ tiêu kế hoạch đã đặt ra.
- Xem xét chi phí bán hàng liên quan đến từng thành viên.

Các so sánh này sẽ giúp công ty xác định mức độ hiệu quả của từng thành viên và so sánh với chi phí đầu tư, từ đó đưa ra các quyết định đầu tư hoặc điều chỉnh phù hợp.

- Duy trì tồn kho: Công ty cần cải thiện khả năng kiểm soát tồn kho của các thành viên kênh. Việc duy trì mức tồn kho hợp lý là quan trọng để đảm bảo hàng hóa luôn sẵn có đáp ứng nhu cầu thị trường. Các chỉ tiêu đánh giá tồn kho nên bao gồm:
 - Mức tồn kho trung bình của từng thành viên kênh.
 - Điều kiện và phương tiện lưu trữ hàng hóa.

Cần ghi rõ các yêu cầu về tồn kho trong hợp đồng với các thành viên để đảm bảo tiêu chuẩn tồn kho được duy trì.

- Khả năng cạnh tranh: Đánh giá sức cạnh tranh của các thành viên kênh cũng là yếu tố quan trọng mà công ty cần quan tâm. Điều này sẽ giúp xác định khả năng của từng thành viên trong việc cạnh tranh và thu hút khách hàng so với các đối thủ.

Các tiêu chuẩn này sẽ giúp công ty nhận diện những thành viên hoạt động hiệu quả và không hiệu quả, từ đó có các biện pháp điều chỉnh hoặc đầu tư để tối ưu hóa cấu trúc KPP.

Hình thức kiểm soát hoạt động

Công ty cần áp dụng các hình thức kiểm soát sau để đảm bảo hiệu quả hoạt động của các thành viên trong KPP:

- Kiểm soát trước hoạt động: Xem xét các yếu tố cơ bản như cơ sở vật chất, hệ thống cửa hàng, năng lực đội ngũ nhân viên bán hàng, và khả năng quản lý của các đại lý và cửa hàng. Việc này giúp đảm bảo rằng các thành viên kênh đáp ứng các yêu cầu tối thiểu trước khi chính thức tham gia vào KPP.
- Kiểm soát trong quá trình hoạt động: Tập trung vào kiểm soát hoạt động bán hàng, hiệu suất và chi phí. Cần theo dõi các vấn đề như xung đột trong kênh và khó khăn mà các thành viên gặp phải để có thông tin kịp thời. Điều này

giúp điều chỉnh chiến lược phân phối và xử lý vấn đề để đảm bảo KPP hoạt động hiệu quả.

- Kiểm soát sau hoạt động: Đánh giá kết quả thực hiện các chỉ tiêu như doanh số bán hàng, lợi nhuận và tăng trưởng khách hàng sau khi kết thúc kỳ đánh giá. Đây là bước quan trọng để tổng hợp và phân tích kết quả hoạt động của từng thành viên và đưa ra các biện pháp cải thiện hoặc khen thưởng phù hợp.

Việc hoàn thiện các tiêu chuẩn và hình thức kiểm soát đánh giá như trên sẽ giúp công ty quản lý KPP một cách hiệu quả hơn, tối ưu hóa hoạt động của các thành viên và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thị trường.

3.2.4.3. Điều kiện thực hiện

Để triển khai hiệu quả các giải pháp kiểm soát kênh phân phối, công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà cần đảm bảo nguồn lực tài chính đầy đủ. Cụ thể, cần có ngân sách cho việc nghiên cứu thị trường, đào tạo nhân viên và triển khai công nghệ quản lý. Bên cạnh đó, đội ngũ nhân sự chuyên trách cũng rất quan trọng; công ty cần đảm bảo có những nhân viên đủ năng lực để thực hiện công tác kiểm soát và hỗ trợ các thành viên trong kênh phân phối. Việc sử dụng công nghệ hỗ trợ, đặc biệt là phần mềm quản lý, sẽ giúp theo dõi và phân tích hiệu quả hoạt động của các thành viên một cách chính xác và kịp thời. Cuối cùng, sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban như kinh doanh, marketing và quản lý kênh phân phối là cần thiết để thực hiện các giải pháp một cách đồng bộ, đảm bảo rằng tất cả các hoạt động đều hướng tới mục tiêu chung của công ty.

3.3. Một số kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị với Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.

Đầu tư các khoản chi phí nhằm hoàn thiện các phần mềm quản lý như: phần mềm đặt hàng qua mạng, phần mềm quản lý công nợ,...nhằm cải thiện những hạn chế còn tồn tại trong công tác quản trị KPP của công ty.

Hỗ trợ về mặt tài chính để phát triển hệ thống KPP: tăng cường công tác tìm kiếm thêm các đại lý có uy tín và thắt chặt quan hệ đối với đại lý cũ.

Có chiến lược đào tạo cho cấp quản lý của công ty tiếp thu những kinh nghiệm quản trị KPP ở các doanh nghiệp dẫn đầu ngành và ở các nước trong khu vực Đông Nam Á. Đưa ra chế độ đãi ngộ hấp dẫn nhằm thu hút các ứng viên giỏi, năng động và có kiến thức về làm việc tại công ty

3.3.2. Kiến nghị với Cục Quản Lý Dược

Cục Quản Lý Dược cần thực hiện kiểm tra chặt chẽ việc tuân thủ các quy định của các công ty DP theo tiêu chuẩn của Tổ chức Y tế Thế giới. Đồng thời, cần có các biện pháp tích cực trong việc quản lý và giám sát thuốc lưu hành trên thị trường, nhằm ngăn chặn triệt để tình trạng thuốc giả, thuốc không rõ nguồn gốc, từ đó bảo vệ uy tín và thương hiệu của công ty cũng như nâng cao vị thế của công ty trên thị trường.

Ngoài ra, Cục Quản Lý Dược yêu cầu Bộ Y tế cập nhật thường xuyên thông tin về giá thuốc trên thị trường quốc tế và khu vực. Điều này nhằm ngăn chặn tình trạng các công ty mẹ ở nước ngoài bán thuốc cho các công ty con trong nước với hình thức chuyển giá, qua đó làm rối loạn thị trường và gây ảnh hưởng tiêu cực đến giá cả thuốc trong nước.

KẾT LUẬN

Ngày nay, việc tiêu thụ sản phẩm đóng vai trò then chốt trong hoạt động của doanh nghiệp, vì nó phản ánh chính xác hiệu quả sản xuất và kinh doanh. Hiệu quả tiêu thụ sản phẩm phụ thuộc chủ yếu vào tổ chức hệ thống KPP. Trong những năm qua, nhờ vào nỗ lực và mạng lưới PP, đặc biệt là HTPP DP đến các nhà thuốc, công ty đã khẳng định được thương hiệu và uy tín trên thị trường. Mạng lưới PP của công ty đã được thiết lập khá hoàn chỉnh.

Tuy nhiên, hệ thống KPP hiện tại còn tồn tại một số hạn chế cần phải cải thiện, đặc biệt trong khâu tổ chức và quản lý. Do đó, công ty cần triển khai các biện pháp khắc phục các hạn chế này trong thời gian tới. Việc này sẽ giúp hoàn thiện công tác tổ chức và quản lý hệ thống KPP, từ đó duy trì và củng cố khả năng cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ y tế (2006), Chính sách Quốc gia về thuốc của Việt Nam, Hà Nội
2. Cục quản lí dược Việt Nam (2005 – 2009), tài liệu lưu hành nội bộ, Hà Nội
3. Cấn Xuân Thành (2014), Quản trị kênh phân phối sản phẩm bánh kẹo của Công ty Bảo Ngọc trên thị trường Hà Nội, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân năm 2014.
4. Cao Minh Quang (2006), Tổng quan ngành dược Việt Nam – cơ hội và thách thức, Hà Nội
5. Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà, Báo cáo tài chính năm 2021
6. Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà, Báo cáo tài chính năm 2022
7. Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà, Báo cáo tài chính năm 2023
8. Đặng Mạnh Tùng(2016). Quản trị kênh phân phối của Viettel Telecom Hà Nam, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.2016.
9. Đặng Xuân Trường (2020), Quản lý kênh phân phối sản phẩm sơn cho các công trình xây dựng của Công ty TNHH đầu tư và phát triển Midufor Việt Nam, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
10. Đinh Văn Tuấn (2010), Quản lý trung gian thương mại trong kênh phân phối thuốc không kê đơn ,luận văn thạc sĩ, Trường đại học Kinh tế Quốc dân.
11. Đồng Thị Minh Thanh và Nguyễn Quang Tuấn, (2010), Quản trị kênh phân phối., NXB Tài Chính.
13. Lê Thế Nguyên (2015), Quản trị kênh phân phối dòng thuốc không kê đơn của công ty cổ phần dược phẩm DAVINCI – PHÁP, luận văn thạc sĩ, Trường đại học Kinh tế Quốc dân
13. Lê Thế Giới và Nguyễn Xuân Lãn, (2010), Quản trị Marketing, NXB Giáo Dục .
14. Minh Tú, Kênh phân phối là gì? Các loại hình kênh phân phối năm 2020, tại địa chỉ: <https://hocmarketing.org/marketing-can-ban/cac-loai-hinh-kenh-phan-phoi>, truy cập ngày 15/05/2023.
15. Minh Tú, Marketing Mix là gì? Kiến thức tổng hợp cập nhật mới nhất năm 2019, tại địa chỉ: <https://nef.vn/marketing-mix/>, truy cập ngày 15/05/2023.

16. Nguyễn Thị Phương Tú (2013), Quản trị kênh phân phối sản phẩm sữa đậu nành tại Công ty Sữa đậu nành Việt Nam (Vinasoy, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Đà Nẵng.

17. Nguyễn Việt Lâm (1999), Nghiên cứu marketing nhà xuất bản đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội

18. Philip Kotler (2000), Quản trị marketing, nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội

19. Thanh Thủy, Quảng Ninh đẩy mạnh thực hiện ba đột phá chiến lược năm 2021, tại địa chỉ: <https://vietnamnet.vn/>, truy cập ngày 15/05/2023.

20. Trương Đình Chiến (2013), *Giáo trình Quản trị kênh Phân Phối*, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 1
CÂU HỎI PHÒNG VẤN

Tên tôi là: Mai Thế Duyệt là học viên cao học trường Đại học Kinh Tế Quốc Dân. Hiện tại tôi đang nghiên cứu đề tài tốt nghiệp nhằm mục đích hoàn thiện KPP của quý Công ty. Kính mong các anh chị bớt chút thời gian trả lời giúp tôi một số câu hỏi. Tôi xin cam đoan các câu hỏi này chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu, không nhằm mục đích nào khác. Mọi thông tin cá nhân cũng như thông tin mà anh chị cung cấp anh chị sẽ được giữ kín trừ khi được sự cho phép của chính anh chị.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Khách hàng.....

SĐT:..

Anh chị dành chút thời gian để trả lời các câu hỏi dưới đây:

Câu 1. Theo Anh/chị thì số lượng nhân viên kinh doanh hỗ trợ cho đại lý đã phù hợp chưa?

.....
.....

Câu 2. Nhân viên kinh doanh có đáp ứng được yêu cầu về công việc không?

.....
.....

Câu 3. Nhân viên kinh doanh có thường xuyên hỗ trợ Anh/chị trong công tác bán hàng không?

.....
.....

Câu 4. Công ty Dược Nam Hà có thực hiện việc giám sát và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch phân phối không? Anh/chị cảm thấy việc giám sát này có hữu ích không?

.....
.....

Câu 5. Có những thách thức gì trong việc quản lý các kênh phân phối, và nhân viên đã giải quyết như thế nào?

.....
.....
Câu 6. Công ty có sử dụng công nghệ nào để hỗ trợ việc phân phối và giám sát kênh phân phối không?

.....
.....
Câu 7. Công ty có dự định mở rộng hoặc thay đổi các kênh phân phối trong thời gian tới không? Nếu có, bạn có thể chia sẻ chi tiết về kế hoạch này?

.....
.....
Câu 8. Chiến lược phân phối của công ty có điều chỉnh gì đặc biệt để đáp ứng nhu cầu của khách hàng không?

.....
.....
Câu 9. Công ty gặp phải những khó khăn gì trong việc tìm kiếm thành viên kênh phân phối cho sản phẩm siro ho Nam Hà?

.....
.....
Câu 10. Nhân viên có thể mô tả về lực lượng kênh phân phối của Công ty Dược Nam Hà hiện tại không?

.....
.....
Câu 11. Công ty có kế hoạch gì để phát triển và nâng cao kỹ năng của các giảng viên hoặc chuyên gia tham gia đào tạo thành viên kênh?

.....
.....
Câu 12. Những thách thức chính mà lực lượng kênh phân phối của công ty đang gặp phải là gì?

.....
.....

Câu 13. Công ty có thực hiện các biện pháp gì để tạo động lực cho các thành viên trong kênh phân phối?

.....
.....

Câu 14. Công ty có kế hoạch gì để mở rộng hoặc nâng cao lực lượng kênh phân phối trong tương lai không?

.....
.....

Câu 15. Nhân viên có đề xuất cụ thể nào để cải thiện quy trình giám sát và kiểm tra kênh phân phối không?

.....
.....

PHỤ LỤC 2
DANH MỤC KHÁCH HÀNG PHÒNG VẤN

Mã số	Tên khách
102	Đại lý Anh Huy
110	Đại lý Mạnh Cường
168	Đại lý Thành Ân
178	Đại lý Thiện Tâm
188	Bệnh viện Đa Khoa Khu Vực Bãi Cháy
190	Bệnh viện Việt Nam - Thụy Điển Uông Bí
436	Nhà Thuốc Hồng Hoá
1905	Nhà Thuốc An Bình

Danh mục nhân viên kinh doanh của công ty phỏng vấn

1. Ông Hồ Thanh Trung: chức vụ trưởng tỉnh
2. Ông Tạ Quang Phước: chức vụ nhân viên kinh doanh
3. Ông Tô Ngọc Ảnh chức vụ nhân viên kinh doanh
4. Ông Võ Đăng Quang: chức vụ nhân viên kinh doanh
5. Ông Nguyễn Thanh Long: chức vụ nhân viên kinh doanh