

## HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI THUỐC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM TIPHARCO

Trần Công Luận<sup>1\*</sup> và Đặng Thế Hùng<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Khoa Dược – Điều dưỡng, Trường Đại học Tây Đô

<sup>2</sup>Công ty Cổ phần Dược phẩm TIPHARCO

(Email: hgd21@yahoo.com.vn)

**Ngày nhận:** 15/03/2019

**Ngày phản biện:** 11/4/2019

**Ngày duyệt đăng:** 11/5/2019

---

### TÓM TẮT

*Hoàn thiện hệ thống kênh phân phối thuốc của Công ty cổ phần dược phẩm (CPDP) TIPHARCO (Công ty TIPHARCO) có tính cấp thiết trong việc đẩy nhanh việc tiêu thụ sản phẩm thuốc, hạn chế rủi ro, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Nghiên cứu sử dụng các phương pháp như Phỏng vấn chuyên gia trong và ngoài công ty, tổng hợp và so sánh, phương pháp phân tích số liệu, phân tích SWOT. Kết quả đánh giá được những mặt mạnh- yếu tập trung ở cấu trúc kênh, các hoạt động marketing, để đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống kênh phân phối: Tăng cường mở chi nhánh hoặc văn phòng đại diện, phối hợp xây dựng lực lượng bán hàng riêng của công ty theo vùng, theo khu vực; Giải pháp lực lượng bán hàng, hoàn thiện hoạt động đánh giá các thành viên trong kênh; giải pháp các dòng chảy trong kênh, và marketing - mix; hoàn thiện các chương trình xúc tiến hỗn hợp cho các thành viên trong kênh phân phối.*

**Từ khóa:** *Dược phẩm, giải pháp, kênh phân phối, TIPHARCO.*

---

Trích dẫn: Trần Công Luận và Đặng Thế Hùng, 2019. Hoàn thiện hệ thống kênh phân phối thuốc của Công ty cổ phần dược phẩm TIPHARCO. Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô. 06: 65-79.

\*PGS.TS. Trần Công Luận, Trưởng Khoa Dược - Điều dưỡng, Trường Đại học Tây Đô

## 1. GIỚI THIỆU

Ngành dược phẩm là ngành kỹ thuật và cả kinh tế, do đó để duy trì và phát triển, ngành công nghiệp dược phải thực hiện công việc kinh doanh song song với công việc nghiên cứu sản xuất dược phẩm, cũng giống như các ngành kinh doanh khác, ngành dược cũng cạnh tranh rất khốc liệt để tồn tại và phát triển bền vững.

Hiện nay, trong nền kinh tế thị trường mở cửa, nhiều công ty dược nước ngoài tham gia vào thị trường dược phẩm Việt Nam, họ có nhiều ưu thế hơn các công ty dược trong nước về nhiều mặt: Hệ thống kênh phân phối và đội ngũ nhân viên giới thiệu thuốc chuyên nghiệp, nguồn lực tài chính mạnh. Công ty TIPHARCO cũng đã phân phối rộng khắp cả nước, nhưng còn ở mức độ bán buôn, đứt đoạn, chưa tổ chức thành hệ thống phân phối.

Những quy định pháp luật và cạnh tranh gay gắt như hiện nay, để kinh doanh đạt hiệu quả cao, các công ty dược trong nước cũng xây dựng hệ thống kênh phân phối để đưa sản phẩm của mình đến tay người tiêu dùng một cách thuận lợi, nhanh chóng và chi phí thấp nhất. Vì thế mục tiêu nghiên cứu nhằm hoàn thiện hệ thống kênh phân phối thuốc của Công ty cổ phần dược phẩm (CPDP) TIPHARCO.

### Cơ sở lý thuyết

Có nhiều định nghĩa khác nhau về kênh phân phối, tùy theo quan điểm sử dụng:

- *Theo quan điểm của nhà sản xuất:* Kênh phân phối là một tập hợp các doanh

nghiệp và cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau, mà qua đó doanh nghiệp sản xuất thực hiện việc bán sản phẩm cho người sử dụng hoặc người tiêu dùng cuối cùng.

- *Theo quan điểm của nhà trung gian:* Kênh phân phối là dòng chảy của việc chuyển nhượng quyền sở hữu hàng hóa hay dịch vụ qua các cấp trung gian để đến tay người tiêu dùng.

- *Theo quan điểm của chức năng phân phối:* Kênh phân phối là một hệ thống hậu cần (logistics) nhằm chuyển một sản phẩm, một dịch vụ hay một giải pháp đến tay người tiêu dùng ở một thời điểm và một địa điểm nhất định.

- *Theo quan điểm của chức năng quản trị:* Kênh phân phối là một tổ chức các quan hệ bên ngoài doanh nghiệp để quản lý các hoạt động phân phối, tiêu thụ sản phẩm nhằm đạt các mục tiêu của doanh nghiệp trên thị trường.

Các loại trung gian kênh phân phối:

- *Đại lý:* Là trung gian thực hiện việc phân phối nhưng không sở hữu các hàng hóa.

- *Người bán sỉ:* Là trung gian thực hiện việc mua, sở hữu, lưu kho, vận chuyển

- *Người bán lẻ:* Là trung gian bán hàng hóa cho người tiêu dùng cuối cùng.

- *Người môi giới:* Là các trung gian giữ vai trò giới thiệu cho người mua và người bán gặp nhau, hỗ trợ cho việc thương lượng giữa đôi bên.

- *Chi nhánh*: Là trung gian phụ thuộc tài chính và hàng hóa của công ty mẹ.

**Các dòng chảy trong kênh**: Tất cả các dòng chảy và các chức năng trong kênh đều rất cần thiết và ít nhất có một doanh nghiệp trong hệ thống kênh có trách nhiệm thực hiện mỗi dòng chảy. Nhưng không cần thiết mọi doanh nghiệp đều tham gia vào tất cả các dòng chảy.

a. *Dòng chuyển quyền sở hữu*: Mô tả việc chuyển quyền sở hữu sản phẩm được chuyển từ thành viên này sang thành viên khác trong kênh.

b. *Dòng đàm phán*: Giữa các thành viên trong kênh tác động qua lại lẫn nhau để phân chia các công việc phân phối cũng như trách nhiệm và quyền lợi của từng thành viên.

c. *Dòng vận động vật chất của sản phẩm*: Đây là sự di chuyển hàng hóa vật phẩm thật sự trong không gian và thời gian, từ địa điểm sản xuất tới địa điểm tiêu dùng qua hệ thống kho tàng và phương tiện vận tải.

d. *Dòng thanh toán*: Mô tả sự vận động của tiền tệ và các chứng từ thanh toán ngược từ người tiêu dùng cuối cùng qua các trung gian thương mại trở lại người sản xuất.

e. *Dòng thông tin*: Giữa các thành viên trong kênh phải trao đổi thông tin với nhau, có thể là trao đổi giữa hai thành viên kế cận hoặc không kế cận.

f. *Dòng xúc tiến*: Mô tả những hoạt động xúc tiến hỗn hợp hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên trong kênh.

g. *Dòng đặt hàng*: Đây chính là phương thức và cơ chế thu thập, tập hợp và xử lý đơn đặt hàng giữa các thành viên kênh.

h. *Dòng chia sẻ rủi ro*: Trong quá trình phân phối tiêu thụ sản phẩm chứa đựng nhiều rủi ro bao gồm các rủi ro về thiệt hại vật chất trong vận chuyển và bảo quản dự trữ sản phẩm, các rủi ro về tiêu thụ sản phẩm do nhu cầu thị trường thay đổi... Vì vậy trong kênh phân phối phải xác định rõ trách nhiệm của từng thành viên kênh trước những rủi ro có thể để tránh những tranh chấp.

i. *Dòng tài chính*: Đây chính là cơ chế tạo vốn và hỗ trợ vốn các kênh phân phối.

j. *Dòng thu hồi, tái sử dụng lại bao gói*: Đây là dòng vận động bắt buộc đối với các hệ thống kênh phân phối của một số loại sản phẩm.

**Marketing – mix trong kênh phân phối** bao gồm bốn thành tố: Sản phẩm, giá cả, phân phối, truyền thông (4Ps)...

$$Ts = F (P1, P2, P3, P4)$$

Ts: Mức độ thỏa mãn thị trường

P1, P2, P3, P4: Bốn biến số trong Marketing – mix

Mỗi thành tố P trong Marketing – mix đều có vai trò quan trọng như nhau, tuy nhiên tùy thuộc vào đặc điểm của thị trường mục tiêu, mỗi công ty sẽ xác định vị trí của từng thành tố như thế nào nhằm đạt mục tiêu kinh doanh trong thị trường mục tiêu đã xác định.

Các nghiên cứu của Nguyễn Thanh Tùng (2010): Tác giả cho rằng thị trường dược phẩm Việt Nam là rất lớn, là cơ hội cho các công ty dược đầu tư kinh doanh mở rộng, tác giả cũng kiến nghị các công ty dược đầu tư nghiên cứu thị trường, phân phối đến tay người tiêu dùng, thực hiện các chương trình quảng cáo, khuyến mãi thường xuyên, mở rộng thị trường và xây dựng chiến lược phân phối cho thị trường mới. Nguyễn Thị Thùy Dương (2014) đề xuất phải chủ động trong quá trình tìm kiếm các thành viên kênh, hoàn thiện công tác quản lý mâu thuẫn trong kênh, các giải pháp khuyến khích kênh hoạt động, giải quyết khâu giá cả cho các thành viên trong kênh phân phối, phát triển kênh phân phối đến nông thôn, mở các lớp đào tạo về chuyên môn cho toàn thể nhân viên, chế độ đãi ngộ cho khách hàng sau bán hàng. Trần Thị Nga (2015) cũng cho rằng ngành dược là ngành có tiềm năng tăng trưởng lớn, nhiều cơ hội đầu tư hấp dẫn, công ty nên phân khúc thị trường thành hai mảng đông dược và tân dược, kênh phân phối các bệnh viện và các cửa hàng và quầy thuốc bên ngoài. Hoàng Minh Dũng (2015) kết luận rằng các công ty ngoài công việc mở rộng kinh doanh, các công ty hiện nay còn thực hiện sáp nhập, nhằm khai thác hệ thống kênh phân phối, đầu tư đội ngũ kinh doanh, tăng cường giám sát các thành viên trong kênh phân phối tránh xảy ra xung đột kênh.

## 2. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Theo Boutellier và Gassmann, nghiên cứu định tính: Loại suy luận, quy nạp, chủ

quan, quan hệ nhân quả, loại câu hỏi mở và dài không theo thứ tự và gây tranh luận, phân tích mô tả sự vật và so sánh.

Dựa vào mục tiêu và phương pháp nghiên cứu của đề tài, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:

Đánh giá thực trạng hệ thống kênh phân phối thuốc của Công ty CPDP TIPHARCO → Cơ sở lý thuyết và lược khảo tài liệu → Nghiên cứu định tính → Phân tích thực trạng (phần mềm Excel) → Phân tích các yếu tố ảnh hưởng → Phân tích SWOT/Đề xuất giải pháp → Kết luận và kiến nghị.

## 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp nghiên cứu định tính bao gồm:

### 3.1. Phương pháp chuyên gia

#### 3.1.1. Chọn số mẫu phỏng vấn chuyên gia

- Bên trong doanh nghiệp: Chọn 10 chuyên gia trong Công ty CPDP TIPHARCO

- Bên ngoài doanh nghiệp: Chọn 15 chuyên gia

+ Doanh nghiệp cùng ngành: Phòng vấn các giám đốc của công ty dược

+ Doanh nghiệp là đối tác trung gian: Là nhà phân phối cấp 1, các trưởng khoa dược bệnh viện, các chủ nhà thuốc có phân phối thuốc của TIPHARCO

+ Cơ quan quản lý dược: Phòng y tế, Sở y tế, Bảo hiểm y tế

Chọn cỡ mẫu	Bên trong doanh nghiệp	Bên ngoài doanh nghiệp		Cơ quan quản lý dược
		Doanh nghiệp cùng ngành	Doanh nghiệp là đối tác trung gian	
	10	3	9	3

### 3.1.2. Lựa chọn chuyên gia

- Bên trong doanh nghiệp: Thực hiện đối thoại trực tiếp thông qua trao đổi công việc hàng ngày

- Bên ngoài doanh nghiệp:

Phòng vấn trực tiếp thông qua trao đổi công việc thực tế 03 nhà thuốc tại TPHCM và 03 doanh nghiệp phân phối trung gian tại Cần Thơ, 04 nhà thuốc tại Tiền Giang và Cần Thơ, 02 trưởng khoa dược tại Vĩnh Long, 03 đại diện cơ quan quản lý dược tại Cần Thơ, Đồng Tháp và Trà Vinh.

Chuyên gia ngoài	Nhà thuốc	Doanh nghiệp trung gian	Cơ quan quản lý dược	Trưởng khoa dược
	7	3	3	2

### 3.2. Phương pháp nghiên cứu tài liệu

Là phương pháp tìm kiếm những tài liệu liên quan đến vấn đề nghiên cứu bao gồm các loại tạp chí và báo cáo khoa học, tác phẩm khoa học trong ngành, giáo trình, mạng internet và các luận án, luận văn.

### 3.3. Phương pháp phân tích tổng hợp

Sử dụng các nguồn tài liệu đã thu thập để tìm ra những quan điểm, luận điểm

#### 3.4.2. Thu thập số liệu sơ cấp

Cơ sở chọn mẫu: Nhóm người hiểu biết về kênh phân phối của TIPHARCO.

Tiêu chí chọn mẫu: Cán bộ quản lý các phòng ban của TIPHARCO, giám đốc

liên quan đến chủ đề nghiên cứu, phân tích và tổng hợp lại để hệ thống cơ sở lý luận và thực tiễn của vấn đề nghiên cứu.

### 3.4. Phương pháp thu thập số liệu

#### 3.4.1. Thu thập số liệu thứ cấp

Số liệu được thu thập từ kết quả kinh doanh của Công ty cổ phần dược phẩm TIPHARCO từ năm 2015 đến năm 2018, và số liệu từ các công trình nghiên cứu khoa học, báo cáo tài chính trên website của công ty.

các công ty trung gian, trưởng khoa dược bệnh viện, nhà thuốc liên quan, trưởng phòng hoặc chuyên viên cơ quan quản lý dược.

Phân bố mẫu và số mẫu mang tính đại diện: Mẫu được phân bố các tỉnh thành đã phân phối: TPHCM, Cần Thơ, Trà Vinh, Đồng Tháp, Vĩnh Long, Tiền Giang

Đối tượng khảo sát: Các đại lý, nhà thuốc, bệnh viện, công ty dược trung gian phân phối thuốc của công ty.

Thiết lập phiếu khảo sát: Phiếu khảo sát sẽ được soạn sẵn, tiến hành phỏng vấn thử xem mức độ phù hợp, cuối cùng thiết lập phiếu khảo sát chính thức.

### 3.5. Phương pháp phân tích

\* **Phương pháp so sánh:** Là phương pháp xem xét một chỉ tiêu phân tích bằng cách dựa trên việc so sánh với một chỉ tiêu cơ sở (chỉ tiêu gốc). Đây là phương pháp được sử dụng phổ biến nhất trong phân tích các hiện tượng kinh tế

#### *Phân tích các dòng chảy trong kênh phân phối của Công ty CPDP TIPHARCO:*

##### **a. Dòng chuyển quyền sở hữu**

Công ty TIPHARCO có trách nhiệm sản xuất sản phẩm, sau đó sẽ phân phối qua ba đối tượng đó là nhà phân phối trung gian, các chi nhánh trực thuộc công ty và các bệnh viện.

##### **b. Dòng đàm phán**

Vấn đề về quyền lực đàm phán giữa các thành viên trong kênh tồn tại sự không cân đối. Xét mối quan hệ đàm phán giữa nhà sản xuất là TIPHARCO và nhà phân phối trung gian, thì quyền lực đàm phán của nhà phân phối trung gian tương đối cao. Vì nhà phân phối trung

gian giữ vị thế về mạng lưới khách hàng rộng khắp, năng lực phân phối cao, công ty TIPHARCO phần nhiều còn phụ thuộc vào các nhà phân phối để ra hàng.

##### **c. Dòng vận động vật chất của sản phẩm**

Hệ thống kho của công ty TIPHARCO: Sau khi sản xuất từ nhà máy, hàng hóa được vận chuyển qua tổng kho. Trong tổng kho thì có nhiều kho nhỏ theo nhóm hàng chuyên biệt. Sau đó giao hàng đến các bệnh viện và các nhà phân phối trung gian, chi nhánh, nhà thuốc...

##### **d. Dòng thanh toán**

Có hai trường hợp: Những nhà phân phối trung gian ở xa, là ở khu vực miền Trung và phía Bắc muốn mua hàng của công ty thì phải chuyển tiền trước cho công ty, thông thường là thông qua hình thức chuyển khoản, sau đó công ty chuyển hàng bằng dịch vụ vận chuyển ngoài đến kho của nhà phân phối. Số tiền chuyển là 100% giá trị đơn hàng. Bệnh viện thì mua hàng và thanh toán theo hợp đồng trúng thầu.

##### **e. Dòng thông tin**

Các loại thông tin trao đổi trong dòng chảy thông tin của kênh phân phối là khối lượng, chất lượng, giá sản phẩm, thời gian và địa điểm giao nhận, thông tin thanh toán, v.v...

##### **f. Dòng đặt hàng**

Nhà phân phối trung gian thường đặt hàng thông thường bằng hình thức qua điện thoại là công ty sẽ chuyển hàng

nhưng đối với trường hợp là khách thân thiết, còn một số nhà phân phối mới, muốn mua hàng của công ty để phân phối, họ cũng có thể đặt hàng qua điện thoại được, nhưng phải chuyển tiền trước thì công ty mới chuyển hàng.

**g. Dòng tài chính**

Trong cơ chế tạo vốn và hỗ trợ vốn trong kênh phân phối, thì công ty TIPHARCO chỉ hỗ trợ vốn cho chi nhánh công ty, vì chi nhánh là tài sản của công ty.

Bảng 1. Báo cáo kinh doanh các năm 2015, 2016, 2017, 2018 của TIPHARCO

(Đơn vị tính: tỷ đồng)

Chỉ tiêu	Mã số	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Tổng doanh thu	01	305	329	304	281
Các khoảng giảm trừ	02	2	0,727	1	3,7
Doanh thu thuần	10	303	328	303	278
Giá vốn hàng bán	11	254	255	217	209
Lợi nhuận gộp	20	49	72	85	68
Doanh thu hoạt động tài chính	21	0,18	0,21	0,19	0,177
Chi phí tài chính	22	6	5	4	6
+ Chi phí lãi vay	23	5.8	4.8	4.5	5,9
Chi phí bán hàng	25	21	27	34	27,8
Chi phí quản lý doanh nghiệp	26	15	30	33	22
Lợi nhuận thuần từ hoạt động KD	30	6.6	9.9	12	12
Thu nhập khác	31	0,7	0,8	1	2
Chi phí khác	32	0,1	0,01	0,069	0,17
Lợi nhuận khác	40	0,58	0,85	0,97	1,8
Tổng lợi nhuận trước thuế	50	7	10	13	14
Thuế thu nhập DN	51	1.8	2	2.9	1,8
Lợi nhuận sau thuế thu nhập DN	60	5.7	8.6	10.6	12

(Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2015, 2016, 2017, 2018 của TIPHARCO)

Nhận xét qua các năm ta nhận thấy năm 2015 và năm 2017 doanh thu thuần bằng nhau nhưng lợi nhuận gộp và lợi nhuận sau thuế năm 2017 tăng gần gấp đôi năm 2015 là do giá vốn hàng bán năm 2015 cao hơn năm 2017, năm 2016 doanh thu thuần là 328 tỷ nhưng lợi nhuận sau thuế là 8,6 tỷ đồng, thấp hơn năm 2017 cũng rơi vào giá vốn hàng bán. Năm 2018

lợi nhuận gộp thấp, nhưng lợi nhuận sau thuế cao hơn năm 2017 là do công ty giảm chi phí quản lý doanh nghiệp.

#### 4. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

Bảng kết quả trúng thầu của công ty CPDP TIPHARCO giúp phân tích ưu điểm và nhược điểm của việc đấu thầu, qua đó có những đề xuất với ban lãnh đạo công ty.

Bảng 2. Kết quả trúng thầu của Công ty CPDP TIPHARCO

(Đơn vị tính: tỷ đồng)

	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Công ty TIPHARCO trúng thầu	26	16	73	2
Công ty trung gian trúng thầu	12	24	132	9
<b>Tổng trúng thầu</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>205</b>	<b>11</b>
Tổng doanh số bán OTC	265	288	98	267
Tổng doanh số OTC và thầu	303	328	303	278

(Nguồn: Công ty CPDP TIPHARCO và Website Cục Quản lý Dược)

Năm 2017 TIPHARCO tự đấu thầu đạt kết quả 73 tỷ đồng, phần còn lại 132 tỷ trong tổng số 205 tỷ là do các công ty phân phối cấp 1 trúng thầu.

Năm 2016 tổng doanh số trúng thầu của TIPHARCO là 40 tỷ đồng.

Năm 2016 TIPHARCO tự đấu thầu đạt kết quả 16 tỷ đồng, phần còn lại 24 tỷ đồng trong tổng số 40 tỷ là do các công ty phân phối cấp 1 trúng thầu.

Năm 2015 tổng trúng thầu là 37 tỷ đồng, trong đó TIPHARCO tự đấu thầu trúng 26 tỷ đồng, phần còn lại 12 tỷ đồng là do các công ty phân phối cấp 1 trúng thầu.

Năm 2017 Công ty TIPHARCO tự đấu thầu và trúng thầu là 73 tỷ đồng, một con

số rất cao so với hai năm trước, và chính năm này lợi nhuận sau thuế cũng cao hơn. Trong thực tế của ngành dược, nếu công ty đã trúng thầu vào các bệnh viện thì trong quá trình phân phối hàng hóa là ổn định nhất, ít phát sinh chi phí khác ngoài những chi phí đã định trước, và kết hợp với kết quả này, công ty TIPHARCO tự đấu thầu sẽ mang lại lợi nhuận cao cho công ty.

Năm 2018 tổng doanh số bán hàng thầu là 11 tỷ đồng, thấp hơn tất cả các năm trước, công ty đã giảm chi phí quản lý doanh nghiệp để đạt lợi nhuận sau thuế cao. Mặc dù doanh thu thuần là 278 tỷ đồng, một con số không nhỏ so với các năm trước, giá vốn hàng bán là 209 tỷ



đồng cũng thấp hơn, nhưng lợi nhuận gộp là 68 tỷ đồng thấp hơn năm 2017 là 85 tỷ đồng. Như vậy, doanh số trúng thầu cao sẽ mang lại lợi nhuận cao cho công ty.

Bảng 3. Kết quả kinh doanh đạt được qua các năm của các chi nhánh và phòng ban

(Đơn vị tính: tỷ đồng)

STT	Tên đơn vị	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Phòng Kinh doanh	261	278	268	258
2	Chi nhánh TPHCM	18	21	8	3
3	Chi nhánh Cần Thơ	x	x	1	4
4	Hiệu Thuốc Mỹ Tho	14	16	15	12
5	Hiệu Thuốc Gò Công	12	14	12	8

(Nguồn: Phòng kinh doanh Công ty CPDP TIPHARCO)

Qua các năm, phòng kinh doanh luôn đạt doanh số cao nhất trong công ty, do hiện nay phòng kinh doanh phụ trách đầu thầu tại các bệnh viện ở TPHCM và 13 tỉnh Đồng Bằng Sông Cửu Long (ĐBSCL). Ngoài ra, phòng kinh doanh kiêm nhiệm việc bán hàng cho các nhà phân phối trung gian ở các tỉnh thành trên cả nước.

Chi nhánh Cần Thơ là đơn vị mới thành lập năm 2017, năm 2018 đạt 4 tỷ đồng cho thấy việc kinh doanh đang phát triển tương đối tốt.

Chi nhánh TPHCM thường bán hàng cho các nhà thuốc trên địa bàn TPHCM và một số khách hàng là doanh nghiệp phân phối nhỏ tại các tỉnh tự liên hệ mua hàng. Hiệu thuốc Mỹ Tho và Gò Công bán hàng trên các khu vực đã được phân công, và bán hàng cho các quầy thuốc và nhà thuốc trên địa bàn mình quản lý, do có lợi thế doanh nghiệp địa phương, nên được khách hàng ủng hộ trong việc mua hàng hóa.

Bảng 4. Bảng so sánh tổng doanh số bán hàng thầu của TIPHARCO với cả nước

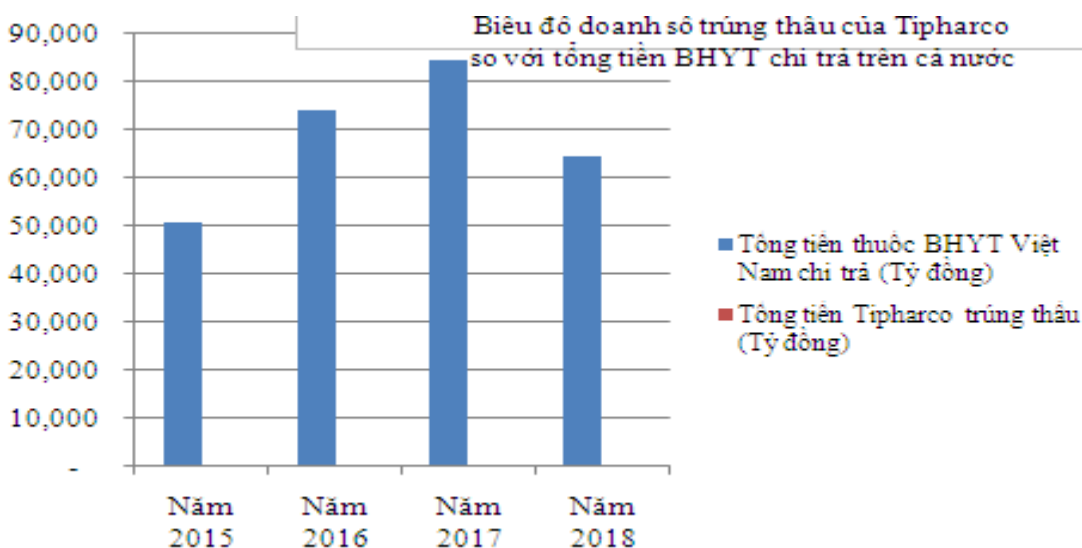
(Đơn vị tính: tỷ đồng)

	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Tổng tiền thuốc BHYT của Việt Nam chi trả (tỷ đồng)	51.024	74.320	84.500	64.429
Tổng tiền TIPHARCO trúng thầu (tỷ đồng)	38	40	205	11
Tỷ lệ (%)	0,00074	0,00053	0,0024	0,00017

(Nguồn: TIPHARCO và BHXH Việt Nam)

Bảng 4 cho thấy tổng tiền trúng thầu của TIPHARCO so với tiền thuốc BHXH chi trả qua các năm chiếm tỷ lệ rất nhỏ. Năm 2015 là 0,00074%; năm 2016 là 0,00053%; năm 2017 là 0,0024%, năm

2018 là 0,00017%. Qua đó có thể nhận thấy rằng tiềm năng trong đấu thầu thuốc còn rất lớn, TIPHARCO cố gắng tự đấu thầu những tỉnh chưa tham gia để tăng tỷ lệ trúng thầu, tăng doanh số bán.



Hình 3. Biểu đồ doanh số trúng thầu của TIPHARCO so với tổng tiền BHXH chi trả trên cả nước

Biểu đồ của Hình 3 cho thấy tổng tiền thuốc BHXH chi trả qua các năm tăng, tổng tiền trúng thầu của TIPHARCO là

không đáng kể. Do đó tiềm năng trong đấu thầu cho TIPHARCO là rất lớn.

Bảng 5. Bảng so sánh tổng doanh thu của TIPHARCO với cả nước

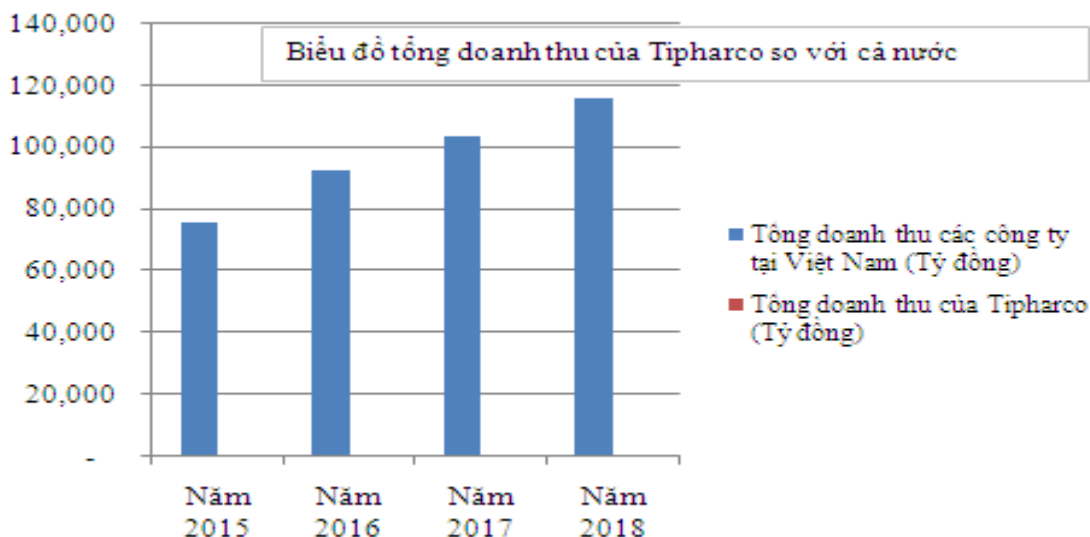
(Đơn vị tính: tỷ đồng)

	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Tổng doanh thu các công ty tại Việt Nam (tỷ đồng)	76.000	93.000	104.000	116.000
Tổng doanh thu TIPHARCO (tỷ đồng)	305	329	304	278
Tỷ trọng (%)	0,004	0,0035	0,0029	0,0024

(Nguồn: TIPHARCO và Diễn đàn đầu tư - kinh doanh)

Bảng 5 cho thấy tổng doanh thu của TIPHARCO qua các năm so với tổng doanh thu của các Công ty dược tại Việt Nam chiếm tỷ lệ rất nhỏ. Năm 2015 là 0,004%; năm 2016 là 0,0035%; năm 2017 là 0,0029%, năm 2018 là 0,0024%. Qua đó tiềm năng thị trường ngành dược

của cả nước tăng qua các năm, doanh số tổng của Công ty TIPHARCO qua các năm hầu như không tăng thêm, do đó TIPHARCO cần xúc tiến triển khai mở rộng địa bàn với lợi thế có 2 nhà máy sản xuất, TIPHARCO nên sản xuất nhiều sản phẩm mới để mang lại doanh số lớn hơn.



Hình 4. Biểu đồ doanh thu của TIPHARCO so với cả nước

Biểu đồ của Hình 4 cho thấy rõ ràng hơn về tỷ lệ doanh thu của TIPHARCO

so với tổng doanh thu của các công ty dược trên cả nước.

Biểu đồ cho thấy tỷ lệ tổng doanh số các chi nhánh so với phòng kinh doanh là rất thấp, Công ty TIPHARCO cần phân vùng quản lý rõ ràng để các chi nhánh phát huy, và khai thác khách hàng, để dòng sản phẩm đến được người tiêu dùng cuối cùng tại những địa bàn mà Công ty TIPHARCO mong muốn.

## 5. ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

### *Phân tích SWOT đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống kênh phân phối thuốc*

Từ những số liệu thực tế trong hoạt động kinh doanh, phân phối thuốc của Công ty CPDP TIPHARCO, tác giả tổng hợp thành phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của TIPHARCO.

#### **Cơ hội (O)**

Qua số liệu phân tích trên cho thấy tổng tiền chi trả cho việc sử dụng thuốc của cả nước luôn tăng qua các năm. Trong đó TIPHARCO chiếm tỷ lệ rất nhỏ so với cả nước, nên tiềm năng còn rất lớn cho TIPHARCO trong việc khai thác kinh doanh các sản phẩm của mình.

#### **Thách thức (T)**

Số liệu phân tích tổng doanh số trúng thầu của TIPHARCO cho thấy, TIPHARCO giao cho các công ty trung gian đấu thầu là chủ yếu, năm 2017 TIPHARCO trúng thầu 73 tỷ đồng và cũng là năm công ty đạt lợi nhuận gộp cao nhất, điều đó cho thấy TIPHARCO phải nghiên cứu sản phẩm và nguồn lực nhân

sự để tự đấu thầu sẽ tốt hơn giao cho các công ty trung gian.

#### **Điểm mạnh (S)**

Sản phẩm của TIPHARCO đang được phân phối trên toàn quốc trực tiếp và thông qua các công ty trung gian. Kênh bệnh viện là một kênh phân phối quan trọng, sản phẩm của TIPHARCO đã trúng thầu ở hầu hết các bệnh viện trên cả nước bằng đấu thầu trực tiếp hoặc qua trung gian. Công ty có hệ thống phân phối của riêng mình ở miền Tây và TP. Hồ Chí Minh, nâng cao tính tự chủ ở hai thị trường này.

#### **Điểm yếu (W)**

Công ty TIPHARCO phân phối qua kênh trung gian chiếm lượng doanh số cao, khó chủ động trong quản lý kênh phân phối. Chi nhánh của công ty hiện nay không thể tham gia đấu thầu kênh bệnh viện. Quyền lực đàm phán của nhà phân phối trung gian quá cao. Chưa có sự hỗ trợ qua lại giữa các thành viên trong kênh.

#### **Giải pháp SO**

TIPHARCO là công ty dược lớn, biểu tượng của dược Tiền Giang, tranh thủ sự hỗ trợ về các chính sách của chính quyền địa phương. Công ty tranh thủ tự đấu thầu kênh bệnh viện để mang lại doanh số cao hơn, đạt lợi nhuận hơn.

#### **Giải pháp ST**

Phối hợp với các nhà phân phối mạnh tại các địa phương để phân phối rộng khắp cả nước. Hỗ trợ lực lượng bán hàng

cho các nhà phân phối để triển khai phủ kín tại địa phương. Tận dụng nguồn vốn vay ưu đãi để xây dựng thương hiệu.

### Giải pháp WO

Phân vùng lãnh thổ địa lý đối với các nhà phân phối trung gian. Xây dựng cơ chế tự chủ trong phân phối kênh bệnh viện để chủ động hơn trong quản lý hệ thống kênh. Hoàn thiện công tác đánh giá các thành viên trong kênh.

### Giải pháp WT

Hoàn thiện dòng chảy trong kênh phối

## 6. KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CÁC GIẢI PHÁP

Các giải pháp được đề xuất từ việc phân tích ma trận SWOT, sau đó các giải pháp này được khẳng định lại bằng cách hỏi ý kiến chuyên gia về tính khả thi thực hiện, tính hợp lý, và các gợi ý chi tiết về từng giải pháp. Kết quả cho thấy các giải pháp đề xuất đều được chuyên gia đánh giá cao về tính hợp lý, tính khả thi.

Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert để các chuyên gia đánh giá lại những kết luận và ý kiến đề xuất của tác giả, với năm mức độ trong bảng câu hỏi khảo sát: (1) Hoàn toàn không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Trung bình (giữa đồng ý và không đồng ý); (4) đồng ý; (5) Hoàn toàn đồng ý.

Bảng 6. Đánh giá của chuyên gia về tính hợp lý khi phân tích SWOT

	<b>Ý kiến đánh giá của chuyên gia</b>	<b>Điểm</b>	<b>Kết quả</b>
SWOT1	Các yếu tố Cơ hội trong ma trận SWOT đưa ra là hợp lý	3.8000	Hợp lý
SWOT2	Các yếu tố Thách thức trong ma trận SWOT đưa ra là hợp lý	3.6000	Hợp lý
SWOT3	Các yếu tố Điểm mạnh trong ma trận SWOT đưa ra là hợp lý	3.4667	Hợp lý
SWOT4	Các yếu tố Điểm yếu trong ma trận SWOT đưa ra là hợp lý	3.8667	Hợp lý
SWOT5	Các giải pháp đưa ra trong phân tích SWOT là hợp lý	3.6667	Hợp lý

Từ bảng trên ta thấy, các chuyên gia đều đồng ý là phân tích SWOT là có tính

logic và hợp lý với mức điểm trung bình của các nhận định đều trên 3.4 điểm.

Bảng 7. Ý kiến của chuyên gia về các giải pháp được đề xuất

<b>Ký hiệu</b>	<b>Ý kiến của chuyên gia về các giải pháp được đề xuất</b>	<b>Điểm đánh giá</b>	<b>Kết quả</b>
<b>GP1</b>	TIPHARCO là công ty dược lớn, biểu tượng của dược Tiền Giang, tranh thủ sự hỗ trợ về các chính sách của chính quyền địa phương.	4.0000	Chấp nhận
<b>GP2</b>	Công ty tự tranh thủ đầu thầu kênh bệnh viện.	3.8000	Chấp nhận
<b>GP3</b>	Phối hợp với các nhà phân phối mạnh để phân phối rộng khắp cả nước.	3.6667	Chấp nhận
<b>GP4</b>	Tận dụng nguồn vốn vay ưu đãi để xây dựng thương hiệu	3.8667	Chấp nhận
<b>GP5</b>	Mở chi nhánh, hoặc văn phòng đại diện ở Miền Trung và miền Bắc.	3.4667	Chấp nhận
<b>GP6</b>	Phân vùng lãnh thổ địa lý đối với các nhà phân phối	3.5333	Chấp nhận
<b>GP7</b>	Xây dựng cơ chế tự chủ trong phân phối kênh bệnh viện đối với chi nhánh	4.0667	Chấp nhận
<b>GP8</b>	Hoàn thiện công tác đánh giá các thành viên trong kênh	3.9333	Chấp nhận
<b>GP9</b>	Hoàn thiện dòng chảy kênh phối	4.2667	Chấp nhận

## 7. KẾT LUẬN

Để hoàn thiện hệ thống kênh phân phối thuốc của Công ty CPDP TIPHARCO đạt hiệu quả tốt hơn, tác giả đề nghị một số ý như sau:

- Công ty TIPHARCO giao nhiệm vụ nhiều hơn cho các chi nhánh, chi nhánh TPHCM có thể phụ trách các tỉnh Miền Đông, dần dần phát triển mở rộng ra các tỉnh Miền Trung.

- Có đội ngũ nhân viên bán hàng hỗ trợ các nhà phân phối trên cả nước, vừa tăng sức mạnh bán hàng, vừa kiểm soát được

sản phẩm của Công ty TIPHARCO bán đi đâu.

- Nhà phân phối chỉ được phân phối trên phạm vi đã ký hợp đồng, không bán hàng qua lãnh thổ khác, để đảm bảo được quy định trên Công ty có thể in tên nhà phân phối lên sản phẩm. Điều này vừa kiểm soát được nhà phân phối bán sản phẩm đi đâu, và cũng tạo thương hiệu cho nhà phân phối trên chính sản phẩm đó.

- Công ty TIPHARCO nên tự đầu thầu thuốc vào các bệnh viện trên toàn quốc.

- Hoàn thiện các dòng chảy trong kênh phân phối.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đào Duy Huân và Nguyễn Tiến Dũng, 2014. Giáo trình Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh. NXB Đại học Cần Thơ.
2. Hoàng Minh Dũng, 2015. Hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối tại Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ. Luận văn Thạc sĩ, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
3. Nguyễn Thanh Tùng, 2010. Giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối của các doanh nghiệp dược phẩm Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Ngoại Thương.
4. Nguyễn Thị Thùy Dương, 2014. Quản trị kênh phân phối tại Công ty cổ phần dược vật tư y tế Quảng Nam. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Đà Nẵng.
5. Trần Thị Nga, 2015. Quản trị kênh phân phối tại Công ty cổ phần dược thiết bị y tế Đà Nẵng – Dapharco. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Đà Nẵng.
6. Trần Thị Ngọc Trang, Trần Văn Thi, 2008. Quản trị kênh phân phối, NXB Thống kê.
7. Trương Đình Chiến, 2012. Quản trị kênh phân phối, tái bản lần thứ 2. NXB Đại học kinh tế quốc dân.

## IMPROVING MEDICINE DISTRIBUTION CHANNELS OF TIPHARCO PHARMACEUTICAL JOINT STOCK COMPANY

Tran Cong Luan<sup>1</sup> and Dang The Hung<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Pharmacy and Nursery, Tay Do University

<sup>2</sup>TIPHARCO Pharmaceutical Joint Stock Company

(Email: hgd21@yahoo.com.vn)

### ABSTRACT

*Completing the system of medicine distribution channels of TIPHARCO Pharmaceutical Joint Stock Company is urgency in accelerating the medicine products consumption, minimizing of risks, improving business efficiency. Interviewing experts inside and outside of the company, synthesis and comparison method data analysis and SWOT analysis were carried out. Evaluation was performed on strong - weak aspects which were focused on channel structure, flows, marketing activities. Solutions were suggested to improve the distribution channel system: Establishing more branches or representative offices, building and strengthening TIPHARCO's sales staff by region and by area, completing the assessment of channel members, stream flows solutions in the channel, and marketing - mix; Completing the mixed promotion programs for the members of the distribution channel.*

**Keywords:** *Distribution channel, medicine, solution, TIPHARCO.*