



NGHIÊN CỨU VÀ PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM TRUNG ƯƠNG 1- PHARBACO

Dương Công Doanh, GS.TS Nguyễn Đình Phan

Đại học Kinh tế Quốc dân

Nếu như trước đây, hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới vẫn còn khá xa lạ với các doanh nghiệp Việt Nam thì thời gian gần đây, các doanh nghiệp sản xuất, cung ứng dịch vụ đã bắt đầu quan tâm đến hoạt động này nhằm có thể đưa ra các sản phẩm, dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu thị trường và thực hiện chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp. Chính vì điều đó khẳng định rõ tính cấp thiết của vấn đề này. Công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới của công ty cổ phần dược phẩm trung ương 1-Pharbaco hiện tại đã có nhiều đóng góp tích cực vào sự phát triển của công ty. Qua nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và đặc biệt là hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới trong chiến lược phát triển chung của công ty thấy được đây là một vấn đề mang tính chiến lược và cấp thiết trong tiến trình phát triển lâu dài của công ty. Trong điều kiện kinh tế thị trường hiện nay, việc thực hiện tốt các hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới là một trong những tiền đề cơ sở đảm bảo cho doanh nghiệp thành công trên thị trường. Bài viết đưa ra một số giải pháp mang tính tham khảo cho công ty, các giải pháp chưa hẳn là tối ưu nhưng nó góp phần nào đó vào việc nâng cao hiệu quả kinh doanh nói chung và công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới của công ty nói riêng.

1. Tầm quan trọng của hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới

1.1. Khái quát về nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới

Sản phẩm mới được phát triển để đáp ứng nhu cầu không ngừng thay đổi của người tiêu dùng, bắt kịp với kỹ thuật mới và công nghệ mới, đối phó với sự cạnh tranh khốc liệt của thị trường. Tuy nhiên, phát triển sản phẩm mới là một việc mang nhiều rủi ro và nhiều sản phẩm mới gặp thất bại. Công nghệ kỹ thuật liên tục phát triển và nhu cầu tiêu dùng của khách hàng ngày càng đa dạng và đòi hỏi cao hơn, cạnh tranh trên thương trường ngày khốc liệt trong bối cảnh toàn cầu hóa là những nguyên nhân chủ yếu làm vòng đời sản phẩm ngày càng rút ngắn. Vì vậy, sẽ không có cơ hội cho những doanh nghiệp yếu về năng lực quản lý, kém sức sáng tạo, đổi mới sản phẩm hoặc ngủ quên trên những thành công nhất thời, điển hình là những doanh nghiệp nhà nước nay cổ phần hóa. Cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước là chủ trương hoàn toàn đúng đắn giúp cho các doanh nghiệp này hoạt động có hiệu quả hơn trong nền kinh tế thị trường và nhất là trong thời kỳ hậu WTO. Để có thể nâng cao sức cạnh tranh, đầu tư cho hoạt động nghiên cứu phát triển sản phẩm mới là điều không thể thiếu. Trong suốt thập niên trước, công tác nghiên cứu và phát triển

sản phẩm mới tại các doanh nghiệp nhà nước không được chú trọng, chậm đổi mới công nghệ, sản phẩm sản xuất ra không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, chính những điều đó ảnh hưởng không nhỏ tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp dược phẩm thì công tác này càng đóng vai trò quan trọng. Đổi mới công nghệ sản xuất thuốc, hay nghiên cứu và phát triển một loại sản phẩm mới chữa bệnh cho người dân trong việc ngăn chặn dịch bệnh là điều đáng được quan tâm.

Sản phẩm mới được chia làm hai loại: Sản phẩm mới tương đối và sản phẩm mới tuyệt đối.

- *Sản phẩm mới tương đối*: Sản phẩm đầu tiên doanh nghiệp sản xuất và đưa ra thị trường, nhưng không mới đối với doanh nghiệp khác và đối với thị trường. Chúng cho phép doanh nghiệp mở rộng dòng sản phẩm cho những cơ hội kinh doanh mới. Chi phí để phát triển loại sản phẩm này thường thấp, nhưng khó định vị sản phẩm trên thị trường vì người tiêu dùng vẫn thích sản phẩm của đối thủ cạnh tranh hơn.

- *Sản phẩm mới tuyệt đối*: Đó là sản phẩm mới đối với cả doanh nghiệp và đối với cả thị trường. Doanh nghiệp là người tiên phong đi đầu trong việc sản xuất sản phẩm này. Đây là quá trình tương đối phức tạp và khó khăn và chi phí dành cho nghiên



cứu, thiết kế, sản xuất thử và thử nghiệm trên thị trường thường rất cao.

Nghiên cứu và phát triển sản phẩm trong doanh nghiệp là quá trình mang tính tổng hợp bao gồm nhiều khâu: Từ nghiên cứu, tổ chức sản xuất đến phát triển thị trường, quản lý dự án...

Mục đích của việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm là tạo ra những sản phẩm hoàn toàn mới hoặc hoàn thiện hơn so với các sản phẩm hiện doanh nghiệp đang sản xuất, kinh doanh. Trong nhiều trường hợp, các sản phẩm do công tác nghiên cứu và phát triển tạo ra có thể chưa được đưa vào sản xuất kinh doanh ngay, thậm chí sẽ không được đưa vào kinh doanh. Chúng cũng có thể hoặc sẽ không được chuyển giao cho đơn vị, tổ chức khác, kể cả các tổ chức kinh doanh hoặc các tổ chức không thực hiện chức năng kinh doanh.

1.2. Tầm quan trọng của hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới

Phát triển sản phẩm mới để đáp ứng tốt hơn những nhu cầu chưa được thỏa mãn của khách hàng, nói rộng hơn, đổi mới sản phẩm giúp doanh nghiệp nắm bắt cơ hội từ môi trường kinh doanh. Và bên cạnh đó, đổi mới sản phẩm giúp doanh nghiệp tạo dựng sự khác biệt với đối thủ và phát huy lợi thế cạnh tranh của mình. Tất nhiên, việc đổi mới sản phẩm sản phẩm không thể nằm ngoài mục đích gia tăng lợi nhuận hoặc cắt giảm chi phí. Một thực tế khách quan hiện nay là các doanh nghiệp đang phải đương đầu với điều kiện kinh doanh ngày càng trở lên khắt khe hơn như nhu cầu của người tiêu dùng ngày càng cao, khoa học kỹ thuật, công nghệ phát triển ngày càng mạnh thì chu kỳ sống của sản phẩm sẽ có xu hướng ngắn đi:

- Sự phát triển nhanh chóng của tiến bộ khoa học và công nghệ làm nảy sinh thêm những nhu cầu mới;
- Sự đòi hỏi và lựa chọn ngày càng khắt khe của khách hàng với các loại sản phẩm khác nhau;
- Khả năng thay thế nhau của các sản phẩm;
- Tình trạng cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt hơn.

Trong những điều kiện đó, các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới và tự hoàn thiện mình trên tất cả phương diện: Các nguồn lực sản xuất, quản lý sản xuất kinh doanh, sự ứng xử nhanh nhạy với những biến động của môi trường kinh doanh. Nói chung một doanh nghiệp thường sản xuất kinh doanh một số sản phẩm nhất định, chủng loại và số lượng sản phẩm ấy tạo nên danh mục sản phẩm của doanh nghiệp. Các sản phẩm trong danh mục có thể quan hệ với nhau theo những kiểu khác nhau: Quan hệ trong sản xuất, quan hệ trong tiêu dùng, các sản

phẩm có thể thay thế nhau, các sản phẩm có thể bổ sung cho nhau.

Nhìn tổng thể cả nền kinh tế, tốc độ phát triển kinh tế cao đi đôi với việc thị trường được mở rộng. Tuy vậy, những sản phẩm được sản xuất từ hầu hết các doanh nghiệp của ta vẫn kém khả năng cạnh tranh và chưa hấp dẫn ngay cả đối với thị trường trong nước chứ chưa nói đến thị trường nước ngoài nhất là thị trường EU vốn được biết đến như một thị trường khó tính. Để có thể đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới tại các doanh nghiệp chúng ta cần thiết phải có sự nỗ lực và quyết tâm từ hai phía, đó là phía doanh nghiệp và phía nhà nước bằng những cơ chế chính sách quản lý vĩ mô. Về phía doanh nghiệp, người đứng đầu cần phải ý thức được tầm quan trọng của việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới đối với sự tồn tại của doanh nghiệp mình. Nếu như các doanh nghiệp không có bộ phận nghiên cứu và phát triển để cải tiến, đổi mới sản phẩm một cách nhanh chóng và thường xuyên thì sẽ có doanh nghiệp khác nghiên cứu và phát triển đưa ra sản phẩm mới và thay thế thị phần sản phẩm của doanh nghiệp mình ngay lập tức, vấn đề hiện nay chính ở chỗ: ai nhanh hơn ai và ai hiểu biết và nắm bắt thị trường hơn ai. Khi đã ý thức được vấn đề rồi, người chủ doanh nghiệp sẽ phải tập trung mọi nguồn lực để hình thành và đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới để có thể giữ vững và mở rộng thị trường. Về phía Nhà nước, cũng phải thấy được tầm quan trọng của việc đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu và phát triển trong các doanh nghiệp để từ đó hoạch định chính sách thích hợp, thiết thực hỗ trợ và phát triển hoạt động này trong các doanh nghiệp. Chẳng hạn như có chính sách và biện pháp hỗ trợ cho các doanh nghiệp hình thành nên các bộ phận, phòng, ban, trung tâm nghiên cứu và phát triển tại mỗi doanh nghiệp thông qua việc đào tạo nhân lực, trang thiết bị máy móc,... Bên cạnh đó, cần nhân rộng và phổ biến mô hình bộ phận, phòng ban, trung tâm nghiên cứu sản phẩm mới tại các doanh nghiệp.

Để thành công trong phát triển kinh tế trong giai đoạn hội nhập và toàn cầu hóa hiện nay thì không một quốc gia nào lại không dựa vào tiên lực công nghệ. Vì vậy, việc đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới trong các doanh nghiệp sẽ góp phần cho chúng ta vững vàng phát triển hơn trong giai đoạn hội nhập.

2. Thực trạng nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới tại công ty cổ phần dược phẩm trung ương 1-Pharbaco

Dược phẩm gồm các sản phẩm y tế, chăm sóc sức khỏe con người, đó là các sản phẩm thiết yếu, có tính xã hội cao và cần thiết dù kinh tế xã hội có tăng

trường hay suy thoái. Dược phẩm có những yêu cầu khắt khe, khác biệt hẳn với những sản phẩm tiêu dùng thông thường khác. Do vậy, ngoài tiêu chí tạo sản phẩm đáp ứng các nhu cầu xã hội tiêu dùng, thì hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới giữ vai trò quan trọng mang tính sống còn đối với Pharbaco nói riêng và công nghiệp dược phẩm nói chung, nó tạo ra một năng lực để kiểm soát thị trường, nâng cao khả năng cạnh tranh và chiếm lĩnh thị phần. Nhận thức được vai trò quan trọng của việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, Pharbaco đã có chiến lược phát triển bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Hiện nay, phòng có 14 cán bộ nhân viên, trong đó có 1 thạc sĩ dược, 11 cán bộ dược sĩ đại học. 2 họa sĩ chuyên thiết kế mẫu mã và quy cách đóng gói sản phẩm. Hàng năm, công ty có chính sách đầu tư đáng kể vào bộ phận này, với mức chi từ 3%-5% trên tổng doanh thu. So với các doanh nghiệp Việt Nam thì đây là tỷ lệ tương đối cao. Tuy nhiên, việc đầu tư này là cần thiết xét về sự phát triển lâu dài của Pharbaco. Việc tổ chức hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm được thực hiện theo 4 chiến lược bao gồm:

- Chiến lược phát triển dạng bào chế mới: Nghiên cứu ứng dụng sản xuất các dạng bào chế mới trên dây chuyền sản xuất của công ty;

- Chiến lược hiện đại hóa và tiêu chuẩn: Dựa trên việc hiện đại hóa dây chuyền sản xuất, hiện đại hóa dược liệu và dạng bào chế các sản phẩm đông dược, khám phá ra những loại dược liệu mới làm nguyên liệu để bào chế các dược phẩm mới theo hướng hiện đại hóa;

- Chiến lược phát triển các thuốc thiết yếu: Là việc nghiên cứu phát triển sản xuất các sản phẩm đông dược, tân dược có trong Dược điển Việt Nam và danh mục thuốc niêm yết, nhằm khai thác tối đa công suất máy móc thiết bị của công ty và tham gia phục vụ chiến lược đảm bảo thuốc Quốc gia.

Chiến lược phát triển và dẫn đầu: Tập trung nghiên cứu phát triển các thuốc dược liệu khác biệt và dẫn đầu

Tính cho đến thời điểm hiện tại, có thể nói một trong những thành công lớn nhất của Pharbaco chính là nghiên cứu đầu tư và phát triển sản phẩm đông dược, ví dụ các sản phẩm mới được nghiên cứu thành công được sản xuất từ các dược liệu như: Dầu khuynh diệp, thuốc trợ tim Cortonyl, thuốc bổ thần kinh cao Ích Mẫu, viên an thần Mimosa, viên sủi Viatamin các loại, cồn nguyên liệu dược và các chế phẩm từ cồn, thuốc trị sỏi thận Kim Tiền Thảo...

Trong điều kiện tiền lực về tài chính còn nhiều hạn chế, chưa có khả năng thực hiện việc nghiên cứu ở mức chi phí cao như các công ty dược đa quốc

gia, song Pharbaco đã thực hiện đầu tư và nghiên cứu để đưa nhiều sản phẩm ra thị trường Việt Nam. Bên cạnh chất lượng sản phẩm, thì mẫu mã và bao bì cũng là một yếu tố thu hút sự chú ý của người tiêu dùng. Thiết kế mẫu mã và bao bì là một khâu quan trọng trong quá trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới của công ty, quy cách đóng gói rất đa dạng như đóng chai, ép gói, ép vi... tạo hiệu quả thuận tiện cho người tiêu dùng khi sử dụng sản phẩm của công ty.

Thực hiện lộ trình tham gia khu mậu dịch tự do ASEAN (AFTA) và hội nhập sâu hơn vào nền kinh tế thế giới thời kỳ hậu WTO là một cơ hội to lớn đối với cho các doanh nghiệp dược Việt Nam đồng thời cũng đặt ra nhiều thách thức. Pharbaco cần phải nhìn nhận và đánh giá đúng đắn điểm mạnh, điểm yếu của mình nhằm khắc phục nhược điểm và phát huy những lợi thế trong các chính sách sản phẩm để đưa ra những chiến lược kinh doanh thích hợp với sự thay đổi của môi trường.

Đối với sản phẩm thuộc nhóm đông dược: Là nhóm sản phẩm thế mạnh của Pharbaco. Chính sách phát triển thuốc có nguồn gốc đông dược của Việt Nam sẽ tạo cho Pharbaco lợi thế cạnh tranh, tránh phải đối đầu trực tiếp với các công ty dược lớn trên thế giới có sẵn thế mạnh về thuốc tân dược. Trên thế giới, sử dụng các sản phẩm có nguồn gốc tự nhiên là xu hướng mới hiện nay đặc biệt là các nước phát triển ở khu vực Bắc Mỹ và Châu Âu. Các sản phẩm này mặc dù hiện nay chưa có các con số đánh giá chính xác trên toàn bộ thị trường nhưng đang tăng trưởng khả quan.

Đối với sản phẩm thuộc nhóm thuốc tân dược: Trên thế giới ngành sản xuất thuốc tân dược vẫn có xu hướng tăng trưởng khá mạnh (mức tăng trưởng xấp xỉ gấp 4 lần tăng trưởng thu nhập của Quốc gia), quy mô thị trường bằng khoảng 880 lần thị trường Việt Nam. Mặt khác, doanh thu từ thuốc tân dược thì chủ yếu nằm ở các nước thu nhập cao (khoảng 90%) với kiểm soát của các công ty dược phẩm thế giới (10 công ty dược đứng đầu kiểm soát hơn 40% thị phần dược phẩm thế giới). Nhóm thuốc tân dược của Pharbaco chiếm số lượng sản phẩm lớn trong danh mục, đa dạng về bào chế, không có sản phẩm biệt dược gốc, chỉ có các dạng thuốc generic. Trong xu thế hội nhập, Pharbaco gặp phải những khó khăn trong cạnh tranh trên thị trường Việt Nam cũng như xa hơn là trên thị trường thế giới. Theo nhận định của ông Lê Văn Truyền – Nguyên Thứ trưởng Bộ Y tế tại hội thảo đánh giá kết quả hợp tác giữa Bộ Y tế, WHO, UNIDO về đẩy mạnh sản xuất dược phẩm tại Việt Nam” tổ chức sáng nay (14/2/2012) tại Hà Nội. “Hiện nay, nhiều doanh nghiệp dược trong nước chỉ đáp ứng được tiêu chuẩn GMP của Việt Nam hoặc



của ASEAN. Chính vì vậy, rất khó khăn để chinh phục được các thị trường khó tính như Mỹ và Nhật Bản, thậm chí là thua ngay trên sân nhà khi không cạnh tranh được với thuốc ngoại”.

Ngoài ra, còn rất nhiều hạn chế trong công tác nghiên cứu nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Đầu tiên phải kể đến đó là vốn chi cho nghiên cứu và phát triển còn hạn chế, nguồn chi cho nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới chủ yếu từ 3 nguồn chính đó là: Từ nguồn vốn nhà nước cấp, từ vốn của doanh nghiệp và vốn vay. Tình trạng thiếu vốn và hiệu quả sử dụng vốn thấp dẫn tới thiếu công nghệ cũng như máy móc thiết bị hiện đại. Thứ hai đó là công ty thiếu mặt hàng mang tính chiến lược mang tính cạnh tranh cao. Thứ ba, giá thành sản xuất còn cao do giá nguyên vật liệu nhập khẩu cao, nguyên vật liệu chủ yếu từ nguồn nhập khẩu chịu ảnh hưởng của giá nguyên vật liệu thế giới, nguyên liệu tăng cộng với tỷ giá hối đoái và tình hình lạm phát làm cho giá thành sản xuất thuốc trong nước tăng trong khi giá bán Chính phủ kiểm soát nên ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của công ty.

3. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới tại công ty cổ phần dược phẩm trung ương 1-Phar-baco

Để có thể nâng cao hiệu quả hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới cần thực hiện các giải pháp sau:

Thứ nhất, nâng cao khả năng huy động vốn cho đầu tư nghiên cứu phát triển, huy động vốn bằng nhiều nguồn khác nhau, trong năm 2011 nguồn vốn huy động trong đợt phát hành được sử dụng để : Bổ sung vốn ngắn hạn của công ty, vốn cho hoạt động đầu tư dây chuyền thuốc viên Cesphalosporin, vốn cho hoạt động đầu tư dây truyền nước nhỏ mắt, nhỏ mũi,... Sử dụng vốn một cách có hiệu quả, tăng nhanh vòng quay vốn và nâng cao hiệu quả đồng vốn. Để đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới thì việc cần thiết là phải đầu tư vốn nhiều hơn nữa cho đổi mới công nghệ, máy móc thiết bị và chi cho các hoạt động nghiên cứu.

Thứ hai, Tăng cường nghiên cứu và dự báo thị trường. Công ty muốn tồn tại và phát triển trên thị

trường cần phải đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu và dự báo thị trường nhằm đo lường, ước tính, dự báo thị trường hiện tại cũng như trong tương lai, cần có dự báo chính xác các tiềm năng của thị trường nhằm đầu tư đúng hướng và thu được hiệu quả cao. Thường xuyên nâng cao chất lượng, hạ giá thành sản phẩm.

Thứ ba, Giải pháp về Marketing. Công ty cần có một bộ phận marketing hoạt động độc lập và nhạy bén, tạo điều kiện có các hoạt động Marketing có hiệu quả hơn. Bộ phận Marketing của công ty hiện vẫn thuộc quản lý của phòng kinh doanh, các hoạt động Marketing hiện còn nhiều yếu kém hoạt động không hiệu quả. Vì thế, cần bổ sung thêm nhân lực Marketing cả về số lượng và chất lượng. Cần giữ vững và mở rộng thị trường hiện có, tăng cường hợp tác nhượng quyền, xuất khẩu các sản phẩm của công ty, phát triển thị trường trong nước song song với thị trường xuất khẩu, phát triển thị trường ETC (hàng thầu) và thị trường OTC (bán hàng theo đơn).

Thứ tư, Nâng cao đội ngũ chuyên viên nghiên cứu. Để nâng cao hiệu quả nghiên cứu phát triển sản phẩm mới và hiệu quả trong sản xuất kinh doanh công ty cần có đội ngũ chuyên viên nghiên cứu và cán bộ công nhân viên có kinh nghiệm và kỹ năng tốt. Muốn vậy, công ty cần coi trọng công tác tuyển dụng, bố trí, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng chuyên viên nghiên cứu theo những hướng sau:

- Đào tạo tại chỗ: Hình thức này giúp công ty có thể khai thác tốt nhất khả năng làm việc của đội ngũ nghiên cứu, đồng thời vừa đảm bảo cho chuyên viên nghiên cứu vừa làm việc vừa tham gia các khóa bồi dưỡng ngắn hạn về nghiệp vụ ngoài giờ hành chính như bồi dưỡng kiến thức về thị trường, pháp luật, tin học, ngoại ngữ...

- Đào tạo ngoài: Lựa chọn những cá nhân xuất sắc, có khả năng phát triển và trong quy hoạch của cán bộ đi học tập ở nước ngoài để nâng cao trình độ, kiến thức và kinh nghiệm nghiên cứu.

- Ngoài ra, công ty cần có một chế độ đãi ngộ hợp lý, thông qua tiền lương và tiền thưởng tạo cho cán bộ công nhân viên có điều kiện công tác tốt và gắn bó hơn với công việc. □

Tài liệu tham khảo

1. GS.TS.Nguyễn Thành Độ và PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền (đồng chủ biên): Giáo trình QTKD, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2011.
2. PGS.TS Nguyễn Văn Phúc (chủ biên): Giáo trình Quản lý đổi mới công nghệ, NXB Thống kê, 2001.
3. Lê Anh Cường - Nguyễn Lệ Huyền - Nguyễn Kim Chi, Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, NXB Lao động xã hội, 2004.
4. Vũ Quế Hương, Quản lý đổi mới và phát triển sản phẩm mới, NXB Khoa học kỹ thuật, 2001.
5. Báo điện tử : <http://vihema.gov.vn>