

УДК 339.1

Чжан Цюянь

магистрант

ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный

университет»

г. Москва

Научный руководитель - Адельфинский Алексей Олегович, д-р

экономич. наук, доцент

**ПРОВЕДЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА КИТАЙСКОЙ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОРПОРАЦИИ YUNNAN BAUYAO И
ПОИСК ОПТИМАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ**

Аннотация: к Китаю сложно применять традиционные западные шаблоны корпоративного управления. Текущие факты таковы, что менеджмент как область научного знания сейчас «западоцентричен». В Китае же абсолютно другая культура, другой менталитет, другие законы, и другая логика ведения бизнеса. Но применение такого общего и относительно простого метода как SWOT-анализ может помочь при поиске стратегии для компаний с азиатской спецификой. Критерии сильных и слабых сторон, возможностей и угроз подбираются руководством организации на основе собственных представлений, и «национальный» китайский менеджмент может грамотно выбрать эти критерии и сделать правильные выводы. В данной статье рассматриваются варианты развития корпорации Yunnan Baiyao Group на основе SWOT-анализа.

Ключевые слова: SWOT, менеджмент, фармакология, национальный бизнес, Китай, Yunnan Baiyao

Chzhan Cyuyan'

master student

Moscow State Pedagogical University

Moscow

Scientific supervisor - Adel'finskij Aleksej Olegovich, Doctor of

Economics, docent

**Conducting a SWOT analysis of the Chinese pharmaceutical corporation
Yunnan Baiyao and searching for optimal strategies**

Annotation: it is difficult to apply traditional Western corporate governance templates to China. The current facts are that management as a field of scientific knowledge is now “Western-centric.” In China, there is a completely different culture, a different mentality, different laws, and a different business logic. But the use of such a general and relatively simple method as SWOT analysis can help in finding a strategy for companies with Asian characteristics. The criteria for strengths and weaknesses, opportunities and threats are selected by the organization’s management based on their own ideas, and “national” Chinese management can wisely select these criteria and draw the right conclusions. This article discusses development options for Yunnan Baiyao Group Corporation based on a SWOT analysis.

Keywords: SWOT, management, pharmacology, national business, China, Yunnan Baiyao

Компания Yunnan Baiyao является международной, но так как основным потребителем ее товаров и услуг являются люди китайской культуры, то полноценное восприятие ее продукции в других странах может быть затруднено. Стратегия развития бизнеса — цели компании и план действий по их достижению: чего хочет организация и как это получить. Стратегия должна быть гибкой, подстраиваться под

обстоятельства, чтобы непредсказуемые внешние изменения не смогли полностью ее разрушить. Стратегию создают руководители компании или владельцы бизнеса, так как только они знают, каких целей нужно достичь. Работу над стратегией, безусловно, можно делегировать сторонним компаниям, которые занимаются организацией бизнес-процессов. Но в этом случае нужно дать специалистам полную информацию о планах организации, поделиться данными о продажах, доходах и расходах, задачах всех отделов компании. Международный бизнес во многом схож с национальным бизнесом, однако имеются и существенные различия, которые необходимо принимать во внимание для успешной реализации международных стратегий. Главная проблема любого международного бизнеса, особенно традиционных для культуры страны первоначального базирования фирмы – преодоление различий национальных культур, которые проявляются в особенностях ведения дела. Международный бизнес работает в разных культурах, поэтому одни и те же формальные параметры начала бизнеса (реализуемый продукт, объем привлеченного капитала, численность служащих, производственные фонды, методы стимулирования производительности труда и т.п.) могут в разной культурной среде давать различные результаты. Фармацевтическая отрасль Китая очень активно развивается, и ее полноценный выход на международные рынки – вопрос времени. Но как проанализировать, насколько фирма готова к этому? Ведь без обретения устойчивого положения в родной стране фирмы, говорить о расширении деятельности на другие страны может быть преждевременно.

Тут может прийти на помощь такой метод стратегического планирования как SWOT-анализ. Он представляет собой анализ четырех групп факторов, которые влияют на компанию: сильные стороны (strengths), слабые стороны (weaknesses), возможности (opportunities) и угрозы (threats).

SWOT - анализ используют для принятия решений о дальнейшем развитии компании, чтобы помочь организации выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, связанные с бизнес - конкуренцией или планированием проекта. Например, в случаях, когда нужно выйти из стагнации, разработать новый продукт или освоить другой рынок.

1) Анализ сильных сторон (strengths):

У Yunnan Baiyao есть эксклюзивный секретный рецепт, который защищен государственным патентом, чтобы его аналог не могли выпустить конкуренты, что делает соответствующие продукты, производимые компанией Yunnan Baiyao, уникальными на рынке.

Провинция Юньнань, богата природными и растительными ресурсами и хорошо известна в Китае как «царство животных и растений» и «сокровищница лекарственных средств». Эти факторы предоставили множество материалов для исследований и разработок для развития продукции Yunnan Baiyao.

Поскольку в провинции Юньнань проживает много этнических меньшинств, и у большинства из них есть своя уникальная культура врачевания и рецепты, существование этих народных средств традиционной медицины заложило фундамент для разработки лекарств Юньнань Байяо.

Yunnan Baiyao — это предприятие с мощной финансовой поддержкой. Из представленных публичных отчетов компании Yunnan Baiyao мы видим, что, несмотря на ряд неустойчивых показателей, в последние годы у нее нет долгов, а операционный доход растет, что свидетельствует о том, что Yunnan Baiyao располагает достаточными средствами для исследований, разработок, производства и инноваций для будущих продуктов.

2) Анализ слабых сторон (weaknesses):

Недостаточно инвестиций в фонды исследований и недостаточно разработок новых лекарств доказательной медицины. Yunnan Baiyao меньше конкурентов инвестируется в фармацевтические исследования и разработки, в них не хватает инноваций, а также связи и сотрудничества с местными и другими исследовательскими институтами.

Чрезмерная зависимость от основной серии народных средств серии Yunnan Baiyao показывает отсутствие гибкости и возможности для маневра при необходимости трансформации бизнеса. Кроме того, сырье оказывает большое влияние на разработку продукции. Хотя у компании есть и другие продукты, они недостаточно эффективны и популярны, чтобы стать ее основными бестселлерами.

3) Анализ возможностей (opportunities):

Согласно статистическим данным, к 2050 году численность пожилого населения Китая увеличится с 250 (в настоящее время) до 500 миллионов человек. Стареющее население является основной группой потребителей медицинских услуг, и его быстрый рост является важной причиной для стимулирования развития фармацевтической промышленности.

Развитие Интернета и электронной коммерции не только оказало определенное влияние на традиционную производящую промышленность, но и открыло новые возможности. Продвигая и продавая фармацевтическую и химическую продукцию повседневного спроса в Интернете на маркетплейсах, компания Yunnan Baiyao может привлечь больше потребителей.

4) Анализ угроз (threats):

Дефицит и растущие цены на сырье для традиционной китайской медицины, особенно на редкие лекарственные растения и продукты животного происхождения, значительно усилили зависимость китайской медицинской промышленности от управления ресурсами и затратами.

В Китае был усилен контроль за ценами на лекарства в связи с дальнейшим усилением контроля за продуктами питания и медикаментами, что привело к снижению цен на лекарства. Это является проблемой для фармацевтической промышленности, поскольку снижение цен на лекарства привело к снижению доходов корпораций, поэтому предприятиям необходимо усилить контроль за расходами, чтобы получать большую прибыль.

С повышением уровня жизни людей постепенно растет и их продолжительность жизни. Растет число людей с хроническими заболеваниями, таким образом, постепенно формируется представление людей о постоянном поддержании здоровья, что создает большие возможности для развития индустрии здравоохранения.

Традиционная китайская медицина получает все большее признание общественности, в том числе и в других государствах, и все больше и больше людей выбирают традиционную китайскую медицину, которая открывает новые возможности для предприятий со 100-летней историей, таких как Yunnan Baiyao.

Таблица 1

Построение SWOT-таблицы для анализа деятельности корпорации
Yunnan Baiyao

<p>Внутреннее состояние</p> <p>Внешнее состояние</p>	<p>Силы (Advantage - S):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Преимущества бренда • Региональные преимущества • Преимущества традиционной китайской медицины • Преимущества диверсификации • Преимущества капитала 	<p>Слабости (Weaknesses - W):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Недостаточные инвестиции в исследования и разработки • Чрезмерная зависимость от основного продукта Yunnan Baiyao
<p>Возможности (Opportunity - O):</p>	<p>Силы - возможности (SO strategy):</p>	<p>Слабости - возможности (WO strategy):</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Учет тенденции старения населения • Развитие Интернета • Повышение уровня жизни людей • Успех перехода к смешанной форме собственности 	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение стратегии бренда • Внедрение модели «Интернет+»¹ • Разработка новых продуктов и использование региональных преимуществ • Внедрение модели полной производственной цепочки 	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация инновационной стратегии • Реализация стратегии диверсификации и разработка новых продуктов • Повышение конкурентоспособности основных продуктов
<p>Угрозы (Threat T):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высокая стоимости сырья • Снижения цен на продукцию 	<p>Силы - угрозы (ST strategy):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Строгий контроль затрат • Совершенствование производственного процесса 	<p>Слабости - угрозы (WT strategy):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ускорение процесса интернационализации • Повышение переговорных позиций по вопросам интеграции ресурсов на начальном и последующем этапах

Дадим пояснение к данной таблице:

1. Стратегии WT слабости - угрозы (mini-mini). Цель любой из стратегий вида WT состоит в том, чтобы минимизировать слабости и угрозы.

2. Стратегии WO слабости - возможности (mini-maxi). Стратегии данной группы пытаются минимизировать слабости и одновременно максимизировать возможности.

3. Стратегии ST силы - угрозы (maxi-mini). Цель данных стратегий состоит в том, чтобы максимально развить силы, и минимизировать угрозы.

4. Стратегии SO силы - возможности (maxi-maxi). Любая компания должна стремиться к тому, чтобы максимизировать одновременно как силы, так и возможности.

Иначе, SO – это мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые

¹ «Интернет +» – это цифровая система, которая к 2025 г. должна стать новой моделью и главным драйвером социально-экономического развития Китая, это интеграция интернета и информационно-коммуникационных технологий в традиционные отрасли экономики.

стороны и используя представленные возможности; ST – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избегания угроз; WT – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

В результате анализа четырех факторов внутренней и внешней среды организации Yunnan Baiyao были получены четыре стратегические альтернативы, а именно: стратегия SO (силы – возможности), стратегия WO (слабости – возможности), стратегия ST (силы – угрозы) и стратегия WT (слабости – угрозы).

Стратегия SO (силы – возможности): стратегия, сочетающая внутренние преимущества и внешние возможности Yunnan Baiyao. Корпорация должна и дальше использовать преимущества своего бренда, внедрять стратегию его развития и делать все возможное для повышения ценности бренда. В то же время компания должна внедрять в своей деятельности модель взаимодействия с китайскими потребителями «Интернет+», использовать существующие возможности развития, выходить на маркетплейсы, а также лучше обслуживать потребителей и находить новые точки роста интересов через Интернет. Yunnan Baiyao расположена в месте с богатыми ресурсами, что принесло преимущества компании, так что она может в полной мере внедрять новые продукты с высокими характеристиками и повышать свою конкурентоспособность. Из приведенного выше анализа видно, что Yunnan Baiyao обладает выдающимися преимуществами и возможностями. Необходимо в полной мере использовать существующие благоприятные условия для построения непрерывной производственной цепочки и построения полного цикла производства продукции– от выращивания сырья до реализации готовых препаратов. Однако, реализация этой стратегии также сопряжена с определенными рисками. Разработка новых продуктов требует расширения собственных возможностей в области исследований и разработок и требует

больших инвестиций, что может оказать определенное финансовое давление на компанию.

Стратегия WO (слабости – возможности): стратегия, сочетающая недостатки и возможности компании. В настоящее время Yunnan Baiyao меньше инвестирует в **исследования, разработки и инновации**, поэтому ей следует увеличить затраты в этой области. В настоящее время все основные продукты Yunnan Baiyao производятся по их секретной запатентованной формуле. Необходимо создавать новые узнаваемые продукты и увеличивать рост прибыли. Риск реализации этой стратегии соответствует стратегии SO (силы – возможности). Первоначальные затраты могут быть довольно высокими, и, если исследования и разработка нового продукта не увенчаются успехом, это повлечет за собой большие риски для компании.

Стратегия ST (силы – угрозы): стратегия, сочетающая внутренние преимущества предприятия с внешними угрозами. Компания Yunnan Baiyao должна внедрять строгую стратегию контроля затрат. Можно сделать вывод, что Yunnan Baiyao располагает относительно большим количеством складских запасов, поэтому она может приложить усилия для их сокращения и реализации продукции с целью снижения затрат на хранение. В то же время, Yunnan Baiyao нуждается в дальнейшем совершенствовании своего производственного процесса и модернизации производственной линии, чтобы улучшить качество продукции и, следовательно, повысить свою конкурентоспособность.

Стратегия WT (слабости – угрозы): стратегия, направленная на преодоление недостатков и угроз. Компания Yunnan Baiyao должна расширять свой рынок за рубежом и двигаться в направлении интернационализации. Однако для того, чтобы занять определенный рынок в других странах, предприятию необходимо сначала максимально освоить свой внутренний рынок, и иметь свободные денежные потоки для

инвестиций. Поэтому к реализации данной стратегии предъявляются высокие требования и требуется много времени.

В настоящее время компания Yunnan Baiyao сталкивается с проблемой недостаточных инвестиций и малого потенциала в области исследований и разработок. Структура основной продукции относительно единая. Однако, компания Yunnan Baiyao имеет превосходное географическое положение, обладает уникальным опытом и ресурсами для разработки продуктов, выгодно отличающихся от продуктов конкурентов, и располагает достаточными финансовыми средствами. В то же время для будущего развития фармацевтической промышленности Китая большое значение придается научно-исследовательским возможностям предприятий, поэтому Yunnan Baiyao требуется выбрать стратегию SO (силы – возможности) и стратегию WO (слабости – возможности) для получения конкурентных преимуществ.

Yunnan Baiyao имеет основной известный бренд, секретный рецепт, охраняемый государством, сильное финансовое преимущество, полную производственную цепочку и другие преимущества. Успешная реализация стратегии дифференциации требует, чтобы потребители отличали продукты и услуги, которые может производить корпорация, от продукции конкурентов. Также требуется и в дальнейшем создавать свои собственные уникальные продукты или услуги в отрасли. Существующие преимущества Yunnan Baiyao отвечают этим требованиям. Создание хорошего имиджа бренда и корпоративной культуры, улучшение технологий обслуживания, качества продукции и запуск новых продуктов — все это может обеспечить успешную реализацию стратегии дифференциации. Yunnan Baiyao в настоящее время реализует корпоративную стратегию «Новый Байяо, отличное здоровье». Цель состоит в том, чтобы построить совершенно новый бренд Yunnan Baiyao, опираясь на развитие новых технологий и инновационный режим

управления, и в то же время полноценно войти в лидеры индустрии здравоохранения Китая. После приведенного выше анализа, можно сделать вывод, что, если Yunnan Baiyao хочет сохранить свое конкурентное преимущество, корпорации следует не только построить всю производственную цепочку заново, но и реализовать на этой основе стратегию дифференциации продукции.

Список использованных источников

1. Platform Executive - Company SWOT Analysis, Competitive Intelligence, Research and Analysis Reports [Электронный ресурс]: https://www.platformexecutive.com/swot_analysis/yunnan-baiyao-group (дата обращения: 02.05.2024).

2. Yunnan Baiyao Group | Company Overview & News — Forbes [Электронный ресурс]: <https://www.forbes.com/companies/yunnan-baiyao-group/?sh=71e11f737287> (дата обращения: 02.05.2024).

3. Fangsheng Chen. Research on Yunnan Baiyao's Competitive Strategy Based on the Whole Industrial Chain // Proceedings of RSU International Research Conference, 2020.

4. Chen, J., Guo, C., & Wei, W. Internet + Traditional Chinese Medicine: Reconstructing the Development Model of the Whole Industrial Chain of Traditional Chinese Medicine Enterprises. // China Soft Science, 2016, Vol. (6), pp. 26-38.