K 生物科技有限公司内部环境分析

陈水文 杨红丽

(澳门科技大学(商学院), 澳门 999078)

摘要: 随着我国生物医药的发展, 生物医药产业逐渐成了最活跃、进步最快的领域, 然而很多中小企业在此背景下依旧很难快速发展起来, 虽然他们拥有先进的技术, 优秀的产品, 但是没有充分利用资源, 不了自身发展情况, 使企业发展缓慢。本文从在企业发展战略相关理论的基础上, 通过运用 PEST 模型、波特五力模型、IFE 矩阵和价值链分析方法, 深入分析了 K 公司所处的内部环境, 详细具体运用管理学的理论剖析企业发展中问题。

关键词: 资源分析; 价值分析; 矩阵分析

公司制定发展战略, 不仅要分析外部环境, 还要对内部环境进行详细的分析, 深入分析梳理企业现有的资源, 通过价值链的综合分析企业各方运营情况, 归纳总结现在发展阶段的优势和劣势, 以应对外部环境的威胁与机遇, 只有充分了解了这些信息, 才能为公司制定战略提供可靠的决策信息。

一、资源分析

(一) 实物性资源

K 公司拥有 2470 平方米厂房, 有多间生化实验室、细胞培养实验室、生产车间, 配有先进的实验、生产、质检等仪器设备, 能够满足目前的生产和服务需求。工作环境舒适, 厂房在温湿度、洁净度方面要求较高, 10 万级生产研发环境, 实验生产等设备多台, 资源充足, 办公环境宽敞明亮。

(二) 财务资源

K 公司由政府和投资机构共同投资, 有可靠的资金支持, 虽然前期厂房设备等基础设施投入巨大, 但是随着业务的开展, 销售收入逐年递增, 2019 年增长率为 198%, 且没有坏账, 应收账款账龄短, 最长的为三个月, 95% 以上的客户为先付款再发货。

企业的成本分为固定成本和变动成本, 固定成本是指成本总额在一定时期和一定业务量范围内, 不受业务量增减变动影响而能保持不变的, 如厂房和机器设备的折旧、房屋租金、管理人员的工资、办公费、培训费等。变动成本是指成本总额随着业务量的变动而成正比例变动的成本, 如为生产产品而购买的原材料、人工费、水电消耗费、运输费等。K 公司采用轻资产发展策略, 不进行盲目的扩张, 不盲目在固定资产投资上求大, 在保证科学、合理的前提下, 充分提高利用率, 将固定资产投资成本控制在较小范围内, 降低固定成本占总成本的份额, 增加对利润的贡献比例, 实现投资规模的成本驱动, 获取成本优势。

K 公司无负债, 信用良好, 依靠本企业目前营收和政府的支持, 以及采取的轻资产运营方式, 足以应对目前规模下的日常开支。因此, K 公司目前有足够的资金支撑公司的运营生产。

(三) 组织资源

K 公司人员较少, 30 余人, 由研发部、生产部、后勤部、质量部、质检部构成, 人员素质较高, 本科以上学历的人员占到 90%, 由行业权威专家带队研发生产。公司采用扁平化组织架构, 利于沟通的及时性和效率的提升, 发现问题可以及时解决。

K 公司创始人倡导员工主动学习、积极思考、勇于提问, 通过个人价值主张及较强的领导力给团队成员赋能, 构建扁平化组织架构, 促进交流, 营造以人为本、平等和谐的良好工作学习氛围, 提升企业创新活力。配备各种专业及管理类图书、加大培训力度、创建学习交流的平台, 鼓励员工在实践中学习, 在学习中提升工作

能力, 积累企业知识, 形成公司自有的知识资源, 实现员工和公司共同发展的目标。知识管理已经成为企业或其他组织适应复杂经济社会环境, 获取竞争优势和维持市场地位的重要手段之一。

(四) 资质认证资源

K 公司为把产品质量做好, 在前期运营阶段就以医疗行业的质量标准执行, 2017 年产品成功上线后, 在 2018 年通过了 ISO9000 认证, 2019 年通过新型研发机构的评定, 2020 年通过了医疗器械质量管理体系认证, 在国内仅有 9868 家企业拥有此类证书, 这次认证是要在公司内严格把质量管理体系落实到位, 另一方面也是为了让客户更加放心地使用产品, 质量有所保障。

二、公司价值链分析

公司的各项经营活动都是围绕价值创造开展的, 为客户创造价值, 一系列的业务流程活动构成了公司内部的“价值链”。

K 公司内部价值链如下表, 围绕价值链将从公司具备的核心能力和优劣势方面进行分析。

支持活动	总体管理、财务、会计、法律、质量管理、政府事务				
	招聘、培训、开发、薪酬				
技术开发	信息系统开发	研发创新平台	信息系统开发	信息系统开发	信息系统开发
采购	物资供应	原料、耗材、设备	物资供应	物资供应	
基础活动	内部后勤	生产、服务	外部后勤	市场营销	售后服务
	采购申请	产品:	订单处理	市场开拓	产品质量问题处理
	采购下单	产品领料生产	产品出库	展会及学术推广	快速的对客户问题进行解决
	原料到货	产品检测	打包发货	战略合作组织	高标准的现场技术支持服务
	检验	合格入库	后期跟进	代理商	最广泛的买方技术培训
	入库	产品仓管理		产品定价报价	
	仓库管理	服务:		销售渠道	
	领料生产	设计实验		客户管理	
	产品检测	项目开展		市场调研及客户反馈信息	
	合格入库	项目结束			
产品仓管理	汇报整理				

K 公司价值链 (数据来源: 内部资料整理)

K 公司的内部价值链, 把价值活动分成了支持活动和基础活动两部分。由基础设施管理、人力资源管理、技术开发、采购构成价值链上的支持活动, 内部后勤、生产经营、外部后勤、市场营销、售后服务组成了价值链上的基础活动, 不同活动的组合, 使企业创造出对客户有价值的产品, 从而塑造出公司的竞争优势。价值创造的关键环节, 主要体现在基础活动中生产及技术服务、市场营销和售后服务, 内外部后勤则辅助协调企业创造的价值服务于客户。

(一) 研发创新能力

K 公司核心产品是高密度无血清培养基, 核心技术包括培养基配方、哺乳动物细胞培养技术、稳定细胞株构建、杂交瘤细胞制备、抗体人源化等, 据目前市场信息来看, 国内掌握此类技术的企业还不多, 大部分还处于摸索阶段, 技术不够成熟。公司所开展的业务, 是以培养基为基础开展相关服务, 因此在服务项目上占有很大的成本优势。2020 年开始着手专利的申请, 目前拥有 3 项实用新型专利。而核心产品培养液属于秘方制, 没有申请专利, 研发产品涉及生物医药多个细分领域。

研发过程中, 在前期市场调查、产品开发、工艺改进、基础研究等方面, 可由团队独立完成, 自力更生的能力较强。研发人员相对较稳定, 在研发项目的质量、进度等方面较可靠。并且团队成员实行轮岗制, 业务水平在不断提升, 综合素质较强。经过几年的研发生产, 和对客户需求的调查, K 公司研发出了多种化

学限定的无血清细胞培养基,产品覆盖面广,产品线多达十几条,且每种产品的研发深度在不断挖掘,涉及重组蛋白表达、免疫细胞、干细胞、肿瘤细胞、杂交瘤细胞、疫苗生产细胞、昆虫细胞等领域。除了生产统一标准化的培养液,研发团队也会根据客户的不同细胞开发个性化培养基。其中标准化杂交瘤无血清细胞培养液在国内市场上处于领先地位,受到客户的一致好评。

(二) 市场营销能力

市场营销环节,是公司对外宣传企业形象、价值主张、产品销售的窗口,从市场开拓、专业学术推广、战略合作、销售渠道、产品定价、客户管理、市场调研及信息反馈等方面着手,采取一系列措施扩大市场占有率,K公司在市场营销环节投入力度还不足。

K公司生产的是B端产品,主营高密度无血清细胞培养基,涉及细胞治疗、疫苗生产、重组蛋白及抗体研发生产、诊断试剂等多领域,产品线覆盖面是国内最广的;除此之外,提供新药研发、基因测序、质粒及稳定细胞株的构建、重组蛋白表达及检测、抗体制备等CRO技术服务。K公司为科研院所机构、制药企业等相关联的企业,提供稳定质高的产品和服务,助力中国生物医药行业能够实现快速发展。

K公司在营销方面采用的是展会及专业学术推广+技术指导+现场培训+产品配套组合的模式,其中展会及学术推广分别在北京、上海、苏州、广州、深圳、珠海等地开展了几十场,现场培训接待了不少客户。在产品开发过程中,及时结合市场客户的反馈信息进行开发,并取得了不错的成果。公司内部暂未设立销售团队,业务主要通过创始团队的人脉关系及业界口碑相传,服务及产品销售逐年递增。随着产品在业界不错的口碑,越来越多的客户主动找上门寻找合作机会。

售后服务环节,是K公司为客户创造附加价值的核心竞争力,针对客户使用过程中遇到的问题,及时给予专业指导,为客户解决了后顾之忧,和客户成为合作伙伴,必要时会安排专人现场指导,这在国内暂时没有一家企业可以做到,也因此很多客户依赖于K公司的服务,建立起了彼此间的信任,从而进一步展开合作。

对于科技型中小生物企业在创建初期,还没有知名度和影响力,如果想把产品快速推送到市场上销售,代理商是不错的借力点,依靠代理商的关系渠道和客户资源,可为公司业务带来快速的增长。但是在代理商的选择上,要充分考虑各方因素,一个是要考虑代理商的经营理念是否和公司一致,是否有共同的价值观,选择与自己相匹配的代理商,形成合作伙伴的关系,共同积累经验,提高合作积极性,共同实现公司的发展和壮大,达到互惠共赢的局面。

(三) 运营管理能力

企业内外部后勤运营效率体现在对其所拥有资产的利用程度,是其他各项资源的相互整合、有效匹配从而完成某项活动,产生最大的效益。资源配用能力是企业面向内部的能力,贯穿于企业生产经营的整个过程。

K公司在内外部后勤运营管理方面,坚持“以人为本”的管理理念,围绕着调动企业人的主动性、积极性和创造性去展开企业的一切管理活动,以造钟表的模式为原则,单项经济业务不受限于人,创造一家无论管理者在否都可自行正常运作的企业,以工作效率和质量为指标。从创建初期,就按此管理方式进行,从采购、入库、领料、研发、生产、质检、销售等各个环节着手,经过无数次在实践中调整,以提高效率和质量,避免错误的产生,形成了一套完整的业务流程。

目前发展上,K公司人员规模较小,职能边界没有划分很清,

单块业务工作量不满,从人力资源充分利用的角度和各部门人员配比方面考虑,没有清晰的划分岗位职责,而是在工作量合理的情况下,安排单项业务具体到人,一人身兼数职现象较普遍,在资源调动调配方面灵活易操作,各部门的工作以业务发展为核心,协同合作。在质量管理较创建初期,已有了很大的变化,随着业务步入正轨,各流程不断地完善,遇到的问题也逐渐进行了改善。

在支持层面来看K公司的运营状况,在基础设施上总体管理高效,财务核算规范合理,法律意识强,质量管理体系在不断完善,也是质量控制的关键所在,政府事务能力较弱,对于政策的研究不够透彻、项目申请前期的准备不够充足。信息系统开发方面,只用了ERP里面的总账、库存、固定资产模块,对于研发项目进展、客户管理等未引入信息化系统的应用。

三、IFE 矩阵分析

综合分析企业的资源和能力,总结出K公司目前的主要优势劣势有以下几点:

优势:

1. 研发创新能力强,产品更新速度快,新产品为全球首创,服务技术先进;
2. 团队成员稳定性高,专业能力强,技术掌握娴熟,为研发提供源源不断的动力;
3. 产品力强,质量稳定,产品覆盖面广,服务一站式,以服务带动产品发展;
4. 售后服务能力强,为客户提供专业权威的技术指导和现场培训;
5. 公司管理人性化,氛围和谐融洽,环境舒适轻松,踏实做事,追求高质量产品,倡导员工和公司共同发展,遵守职业道德,有较高社会责任感。

劣势:

1. 品牌建设及营销力度较弱,K公司针对产品的品牌建设,尚未做太多的运作管理,只是在产品销售过程和售后技术服务中,给客户传达企业的产品品质,为客户带去较高的服务附加值。在产品营销方面,采用线上产品展示、线下专业学术推广+培训的模式,代理商渠道销售配合公司自营模式,但是推广效果还很局限,并未让更多的人了解到我们,绝大多数推广途径还是口碑相传,公司内部也没有专门运营这一块的职能部门,因此在品牌建设和营销能力方面,比较欠缺。
2. 知识产权较少,大部分产品为秘方制,未公开申请专利;
3. 缺少中坚人才,在营销、资本运作、质量管理等方面,缺少有过往成功经验的人才;
4. 信息化程度较低,只应用了财务核算模块,在客户管理、供应链管理方面尚未投入使用信息化软件,在生产及研发数据管理分析、客户精准维护等环节有待加强。

四、本章小结

本章通过对K公司内部环境分析,梳理出了公司内部优势和劣势,通过内部因素评价矩阵对K公司进行了总体评价,明确了公司对于其劣势要进行持续不断的改进和完善,为K公司战略制定提供了可靠信息。

参考文献:

- [1] 胡文青,徐永浩,李雷,等.供应链视角下生物科技企业精益化成本管理[J].中国管理信息化,2023,26(5):27-31.
- [2] 王敏.亿阳信通内部控制环境分析[J].合作经济与科技,2022(004):118-119.