

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ROK BEROVIČ**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**SWOT ANALIZA KOT PODLAGA ZA RAZVIJANJE  
STRATEŠKIH USMERITEV PODJETJA BIA  
SEPARATIONS D.O.O.**

**Ljubljana, september 2009**

**ROK BEROVIČ**

### **IZJAVA**

Študent Rok Berovič izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Jane Žnidaršič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16. september 2009

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                  | <b>1</b>  |
| <b>1 STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN SWOT ANALIZA.....</b>                | <b>2</b>  |
| <b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA.....</b>                                | <b>3</b>  |
| 2.1 ZGODOVINA PODJETJA .....                                       | 3         |
| 2.2 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI .....                                  | 3         |
| <b>3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA.....</b>                    | <b>4</b>  |
| 3.1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA .....                                   | 4         |
| 3.1.1 SLOVENSKI TRG .....                                          | 5         |
| 3.1.1.1 Gospodarsko okolje .....                                   | 5         |
| 3.1.1.2 Politično-pravno okolje .....                              | 6         |
| 3.1.1.3 Tehnološko okolje .....                                    | 8         |
| 3.1.1.4 Sociokulturno okolje .....                                 | 9         |
| 3.1.2 AMERIŠKI TRG .....                                           | 10        |
| 3.1.2.1 Gospodarsko okolje .....                                   | 10        |
| 3.1.2.2 Politično-pravno okolje .....                              | 11        |
| 3.1.2.3 Tehnološko okolje .....                                    | 12        |
| 3.1.2.4 Sociokulturno okolje .....                                 | 12        |
| 3.2 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA .....                                    | 13        |
| 3.2.1 DEJAVNIKI RASTI TRGA PROIZVODOV ZA ČIŠČENJE BIOMOLEKUL ..... | 14        |
| 3.2.2 ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE .....                            | 15        |
| <b>4 SWOT ANALIZA PODJETJA BIA SEPARATIONS.....</b>                | <b>18</b> |
| 4.1 ZAPOSLENI IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....                    | 18        |
| 4.2 PROIZVODNI PROGRAM .....                                       | 19        |
| 4.3 PRODAJA.....                                                   | 20        |
| 4.4 RAZVOJ .....                                                   | 21        |
| 4.5 NABAVA.....                                                    | 23        |
| 4.6 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....                        | 23        |
| <b>5 PREDLOGI MOŽNIH STRATEŠKIH USMERITEV PODJETJA .....</b>       | <b>25</b> |
| <b>SKLEP .....</b>                                                 | <b>27</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>                                     | <b>29</b> |
| <b>PRILOGE</b>                                                     |           |

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju BIA Separations v obdobju 2003-2007 19

## UVOD

Cilj diplomskega dela je s pomočjo SWOT analize ugotoviti, katere so ključne prednosti in slabosti podjetja BIA Separations v primerjavi s konkurenčnimi podjetji v panogi ter preučiti priložnosti in nevarnosti, ki jih ponuja zunanje okolje, v katerem se podjetje nahaja. Namen dela je na podlagi teh ugotovitev oblikovati smiselne predloge strateških usmeritev, ki bodo podjetju pomagale k boljšemu doseganju želenih strateških ciljev in poslovne uspešnosti.

Z vidika metodologije, sem pri pripravi naloge uporabil metodo SWOT analize. Gre za enega izmed temeljnih načinov celovitega ocenjevanja podjetja, ki je zasnovan na analizi zunanjega okolja podjetja ter analizi podjetja samega in predstavlja dobro podlago za strateško planiranje. Pri analizi sem si pomagal s podatki, zbranimi iz tuje in domače strokovne literature, zunanjih virov v zvezi s preučevano temo ter notranjih virov podjetja.

Struktura naloge zajema pet poglavij. Prvo poglavje je posvečeno teoretični predstavitvi SWOT analize, kot podlaga za lažje razumevanje vsebine prihodnjih poglavij in bistva izbrane metode. Temu sledi krajši opis podjetja, njegove zgodovine in poslovne dejavnosti. V tretjem poglavju sem analiziral zunanje okolje podjetja, ki sem ga razdelil na dva dela, in sicer na analizo širšega in ožjega okolja. Pri širšem okolju sem se osredotočil na slovenski trg, iz katerega podjetje izhaja in v okviru katerega poteka celotna oskrba, proizvodnja in del prodaje, ter na ameriški trg, ki predstavlja kar 70% celotnega potencialnega trga panoge, zato bo v prihodnosti glavni cilj podjetja razvijanje prodajne mreže v ZDA. Pri ožjem okolju sem analiziral dejavnike, ki vplivajo na rast panoge in s pomočjo Porterjevega modela petih določljivk panoge ocenil njeno privlačnost. V četrtem poglavju sem preučil podjetje po poslovnih funkcijah in svoje ugotovitve združil v zadnjem, petem poglavju, kjer sem s pomočjo SWOT matrike podal predloge strateških usmeritev, ki bi lahko pozitivno prispevale k dolgoročni uspešnosti podjetja pri poslovanju na izbranih trgih.

Omejitve, s katerimi sem se srečeval pri pripravi diplomskega dela, so v veliki meri povezane z identificiranjem panoge, saj poslovna dejavnost podjetja BIA Separations vsem njegovim tekmečem predstavlja zgolj eno izmed mnogih dejavnosti na področju biotehnologije in biofarmacije. Zaradi tega dejstva, je o njej kot o samostojni poslovni dejavnosti na voljo zelo malo podatkov. Pri pripravi diplomskega dela je omejitev predstavljalo tudi skrajšanje predpisanega obsega strani, saj je tema precej obširna in v skrajšani obliki ne zajame vseh potrebnih podatkov za kvalitetno analizo.

# 1 STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN SWOT ANALIZA

SWOT analiza je osnova za strateško odločanje, njeno bistvo pa je iskanje in zaznavanje poslovnih (razvojnih) problemov konkretnega podjetja. Gre za klasičen način celovitega ocenjevanja podjetja, ki ima vrsto sinonimov, in sicer med drugimi tekoča ocena, WOTS, audit položaja, audit trga, celovita analiza, itd (Pučko, 1999, str. 133). SWOT analiza predstavlja začetek procesa oblikovanja strategije in od strateškega vodstva organizacije zahteva iskanje ravnotežja med priložnostmi širšega poslovnega okolja in notranjimi prednostmi organizacije, medtem ko mora po drugi strani paziti na nevarnosti širšega okolja in slabosti organizacije (Hunger & Wheelen, 1995, str. 142). SWOT je namreč akronim za prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (ang. strengths, weaknesses, opportunities, threats).

SWOT analiza sestoji iz dveh delov. Prvi del je interna analiza podjetja, pri kateri gre za iskanje njegovih prednosti in slabosti. Z interno analizo management podjetja ugotavlja položaj podjetja v določenem trenutku ter na ta način spozna lastne strateške prednosti. Šele s tem, ko se management začne zavedati prednosti in slabosti podjetja, je mogoče sprejemanje ustreznih sedanjih in prihodnjih odločitev (Treven, 1992, str. 651).

Drugi del SWOT analize predstavlja eksterna analiza, ki ocenjuje poslovno okolje, v katerem podjetje deluje, to pa je razdeljeno na širše in ožje okolje. Pri širšem gre za splošne spremenljivke posameznih pod-okolij, ki niso v neposrednem stiku s kratkoročnimi aktivnostmi podjetja, vendar pa pogosto vplivajo na njegove dolgoročne odločitve. Širše okolje sestavljajo politično-pravno, gospodarsko, sociokulturno ter tehnološko okolje (Hunger & Wheelen, 1995, str. 7). Ožje okolje podjetja predstavljajo tisti elementi, ki neposredno vplivajo in so pod vplivom osrednje dejavnosti podjetja. Med drugim sem spadajo delničarji podjetja, tekmeci, kupci, vlagatelji in zveze delodajalcev. Ožje okolje je ponavadi prepoznano kot panoga podjetja (Hunger & Wheelen, 1995, str. 7).

SWOT matrika prikazuje, kako lahko management uporabi prednosti podjetja za izkoriščanje tržnih priložnosti oziroma za izogibanje nevarnostim ter odpravljanje slabosti, in sicer v sklopu štirih tipov strategij. Na ta način je management podjetja primoran oblikovati tako strategije rasti kot tudi strategije krčenja. SWOT matrika je uporabna za podjetja z eno ali več poslovnimi dejavnostmi in tudi za posamezne poslovne enote podjetja (Priloga 7).

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA**

### **2.1 ZGODOVINA PODJETJA**

Podjetje BIA Separations je slovensko biotehnološko podjetje, ki se ukvarja z razvojem, proizvodnjo in prodajo enostavnih inteligentnih filtrov za čiščenje zdravil, tako na laboratorijski ravni kot tudi na ravni industrijske proizvodnje zdravil.

Podjetje je začelo kot enota pod okriljem manjšega slovenskega podjetja za biotehnologijo BIA. Eden izmed pomembnejših ciljev tega podjetja je bila pritegnitev investorjev tveganega kapitala, s čimer bi lahko ustanovili spin-off podjetje BIA Separations. Do tega je prišlo septembra leta 1998, s strani skupine mladih raziskovalcev ter avstrijskih vlagateljev, skladov tveganega kapitala Horizonte. Glavni cilj podjetja je bil razvoj, proizvodnja in trženje opreme za biotehnologijo in procesno inženirstvo.

Prvi korak novoustanovljenega podjetja je bil razvoj tehnologije, ki je potekal v obdobju od leta 1998 do 2003. Izkazalo se je, da ima nova tehnologija velik potencial za razvoj uporabnejših in inovativnih proizvodov. Temu je sledila druga faza, ki je bila bolj organizacijsko-regulativne narave in je potekala v obdobju od leta 2003 do 2006. V tej fazi je podjetje svoje proizvode registriralo pri regulativnih agencijah, kar je bilo ključnega pomena za kasnejšo prodajo proizvodov. Ti morajo biti, zaradi neposrednega stika z materiali, ki pridejo v človeško telo, okarakterizirani kot brezhibni. V letu 2006 se je začela tretja faza iskanja investorjev, z namenom zbiranja sredstev za razvijanje prodajne mreže ter s tem širjenje prodaje svojih proizvodov na nove trge. V tej fazi se je podjetje, po osmih letih inštitutske organiziranosti ter predvsem razvojnih aktivnosti (razvoj tehnologije in proizvodov), organiziralo kot proizvodno-prodajno podjetje.

Vizija podjetja predpostavlja, da želi podjetje postati vodilni proizvajalec na področju tekočinske kromatografije s kombiniranjem prednosti svoje tehnologije, izkušenj v razvijanju in validaciji sodobnih analitskih metod ter znanja na področju čiščenja biomolekul, z namenom zadovoljevanja potreb in zahtev naročnikov in kupcev s področja biofarmacije in biotehnologije.

Poslanstvo podjetja se glasi: »Z uporabo znanja in izkušenj v tehnologiji proizvodnje kratkih monolitnih kolon nuditi kupcem in uporabnikom najboljše znanje in tehnološke rešitve na področju kromatografije, v smislu načrtovanja novih biomolekul v razvoju, pilotnem merilu ter industrijskem merilu. Prav tako pa tudi poenostavljanje tehnoloških rešitev, pospeševanje razvoja in proizvodnje, izboljševanje kvalitete proizvodov ter zmanjševanje stroškov proizvodnje novih farmacevtsko aktivnih biomolekul v razvojnem in industrijskem merilu.«

### **2.2 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI**

Podjetje BIA Separations se ukvarja z razvijanjem in prodajo visoko učinkovitih izdelkov za čiščenje biomolekul. Tradicionalna farmacija je za proizvodnjo zdravil uporabljala sintetično proizvedene

majhne biomolekule, katerih čiščenje je bilo razmeroma enostavno in ni zahtevalo kompliciranih tehnik ločevanja posameznih snovi. Z razvojem farmacije in biotehnologije se je za proizvodnjo novih zdravil izredno povečal pomen velikih biomolekul (oz. makromolekul), ki zaradi svojih specifičnih lastnosti omogočajo povsem nove razsežnosti pri razvoju zdravil. Velike biomolekule je praktično nemogoče proizvajati na sintetičen način, zato njihova proizvodnja temelji na izolaciji iz naravnih materialov, mikroorganizmov in drugih primernih celic. Tovrstna proizvodnja zahteva uporabo bolj zahtevnih in zapletenih tehnik, zato so za čiščenje biomolekul v industrijskem merilu primerne zgolj kromatografske tehnike, med katerimi zaradi svoje učinkovitosti izstopata predvsem tekočinska (LC) in visoko ločljiva tekočinska kromatografija (HPLC). V okviru obeh tehnik se je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja najbolj uveljavila klasična tehnologija, ki je vse do danes ostala najbolj razširjena tehnologija za čiščenje biomolekul, tako v laboratorijskem in kontrolnem, kot tudi v industrijskem merilu. Konec devetdesetih let so se začele pojavljati ideje o monolitni tehnologiji, ki bi ob ustreznem razvoju proizvodov lahko omogočila bistveno boljše rezultate pri čiščenju velikih količin biomolekul, npr. v industrijskem merilu. Vendar pa je tovrstna tehnologija zaradi neraziskanosti in premajhne pozornosti svetovne biotehnoške stroke, ostala v senci klasične tehnologije, katere proizvodi so predvsem v domeni velikih biotehnoških multinacionalk, ki ob mnogih biotehnoških dejavnostih, ki jih opravljajo, niso bile pripravljene vlagati v raziskovanje možnosti monolitne tehnologije.

Med proizvode za čiščenje biomolekul, ki temeljijo na monolitni tehnologiji, se uvrščajo tudi CIM® (Convective Interaction Media) monolitni nosilci, ki jih proizvaja podjetje BIA Separations. CIM® monolitni nosilci podjetja predstavljajo tehnološko novost na farmacevtskem tržišču in so originalen patentno zaščiten izum. Glavna dejavnost podjetja je tako njihov razvoj, proizvodnja in prodaja.

### **3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA**

Preden lahko organizacija začne z oblikovanjem svoje strategije, mora management organizacije preučiti zunanje okolje za identifikacijo potencialnih priložnosti in nevarnosti. Preučevanje zunanjega okolja pomeni nadzorovanje, vrednotenje ter prenašanje informacij zunanjega okolja do ključnih zaposlenih v organizaciji. Na ta način se vodstvo želi izogniti morebitnim strateškim presenečenjem ter organizaciji zagotoviti dolgoročno zdravje (Hunger & Wheelen, 1996, str. 85). Zunanje okolje podjetja delimo na širše in ožje okolje. Na silnice makro okolja podjetje ne more vplivati, zato je njegova naloga, da jih spremlja in se nanje odziva (Kotler, 2004, str. 161).

#### **3.1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA**

Širše okolje nima neposrednega učinka na poslovanje podjetja in ne spada med faktorje, ki vplivajo na konkurenčno moč podjetja, kljub temu, da ima npr. tehnologija velik vpliv na konkurenčnost podjetja. Med elemente širšega okolja uvrščamo tehnologijo, družbo in kulturo, gospodarstvo ter politiko in pravo. Na posamezne elemente podjetje ne more vplivati, zato je njegova naloga, da jih spremlja in se nanje odziva. Podjetja, ki poslujejo v več državah, se srečujejo s številnimi, navadno

različnimi širšimi okolji. Vsako okolje daje podjetju določene poslovne možnosti, prav tako pa tudi omejitve, ki vplivajo na uspešnost njegovega poslovanja (Higgins, 1991, str. 110; Pučko, 2008, str. 5; Kotler, 2004, str. 161 ).

### **3.1.1 Slovenski trg**

#### ***3.1.1.1 Gospodarsko okolje***

Slovensko gospodarstvo je v prvem desetletju samostojnosti zaznamoval proces privatizacije proizvodnih podjetij v državni lasti. Gospodarstvo je v tem obdobju odlikovala dobro izobražena in produktivna delovna sila, politična in ekonomska stabilnost ter od sredine devetdesetih tudi vztrajna gospodarska rast. Maja 2004 se je Slovenija pridružila Evropski Uniji in v leto 2007 vstopila kot prva novo pridružena članica, ki je kot denarno valuto prevzela evro. Pridružitve Evropski Uniji je imela pozitiven učinek na gospodarsko rast, saj se je ta iz 2,7 odstotka v letu 2003 zvišala na 4,4 odstotka v letu 2004.

V letu 2007 so slovensko gospodarstvo zaznamovala odstopanja od preteklih dolgoletnih povprečij. Gospodarska rast kot tudi kazalci na trgu dela so bili najvišji od osamosvojitve. Ob hitri rasti izvoza je bila slaba stran gospodarstva le visoka raven inflacije, ki je precej presegala povprečje članic evrskega območja (Ekonomsko ogledalo, 2007).

Visoka gospodarska rast, ki je znašala 6,1 odstotka, je imela močan vpliv tudi na povečanje skupne zaposlenosti in zmanjšanje brezposelnosti. Na povečanje BDP je v največji meri vplivala hitra rast bruto investicij, predvsem v gradbena dela. To je omogočila tudi rast kreditov podjetjem, kar je posledica približevanja obrestnih mer Banke Slovenije evropskim obrestnim meram. Prav tako sta pozitiven doprinos k visoki gospodarski rasti prispevala zasebna in državna potrošnja, medtem ko je menjava s tujino negativno prispevala k rasti BDP. Negativni saldo plačilne bilance je povzročilo povečano domače povpraševanje, ki je kljub solidni rasti izvoza terjalo večji uvoz blaga in storitev. Povečanemu izvozu je sicer botrovala relativno visoka povprečna gospodarska rast članic EU, ki je znašala 2,5 odstotka. Povprečna inflacija je v letu 2007 znašala 3,8 odstotka, vendar pa je v zadnjem četrtletju leta poskočila na kar 5,7 odstotka. S povečanjem povprečne stopnje inflacije se je odstopanje od maachstrichtskega kriterija, ki znaša 2,8 %, povečalo na 1 odstotno točko. Relativno rast inflacije so povečevale predvsem storitve in hrana, kar je omogočila manj konkurenčna tržna struktura storitvenih sektorjev ter svetovnih šoki cen hrane. Brezposelnost se je glede na leto 2006 zmanjšala za 13,3%, predvsem na račun povečanja števila zaposlenih v gradbeništvu in v tržnih storitvenih dejavnostih, prav tako pa se je po večletnem upadanju povečalo število zaposlenih v predelovalnih dejavnostih. Tako je brezposelnost leta 2007 znašala 4,6%, kar je povzročilo pomanjkanje delovne sile v določenih sektorjih in povečalo povpraševanje po tuji delovni sili (Banka Slovenije, 2007).

V prihodnjih letih je pričakovana umiritev gospodarske rasti, kar bo posledica manj ugodne mednarodne konjunktore in na ta račun zmanjšane izvoza. Obenem se bo povečala državna in zasebna potrošnja kot odgovor na visoko zaposlenost ter povečanje razpoložljivega dohodka tistim

skupinam, ki so bolj nagnjene k trošenju. Predvideno je tudi postopno zmanjševanje inflacije, predvsem zaradi manjših pritiskov cen hrane in umiritve gospodarske rasti. Tudi rast zaposlenosti se bo po rekordno visoki ravni vse od osamosvojitve počasi umirjala, kar bo posledica upadanja števila zaposlenih v industriji in gradbeništvu, okrepilo pa se bo število zaposlenih v storitvenem sektorju (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2008).

### ***3.1.1.2 Politično-pravno okolje***

Politično-pravna oblast v Sloveniji se deli zakonodajno, izvršilno in sodno vejo oblasti s parlamentarnim sistemom vladanja. Slovenija je po ustavi demokratična republika ter socialna in pravna država, zato oblast izvršujejo tudi ljudje, in sicer neposredno, v obliki civilnih pobud in referendumov, ter posredno preko glasovanja na volitvah.

Pravno-politično okolje v Sloveniji je v prvem desetletju samostojnosti zaznamovala gospodarska politika, ki je bila nagnjena k zmanjševanju vpliva države na gospodarstvo in je predvidevala njeno intervencijo le v primeru motenj delovanja tržnega mehanizma. Vendar pa so prakse večine držav Evropske Unije ter ZDA pokazale, da je za gospodarsko rast bistvenega pomena tudi spodbujanje razvoja ključnih sposobnosti zaposlenih v podjetjih, z doseganjem katerega je povezana tudi država. Zato je po letu 1999 postala ena izmed vladnih politik pri uresničevanju strategije gospodarskega razvoja politika konkurenčnosti, ki predpostavlja kot ključni dejavnik gospodarske rasti tehnološki napredek, pri katerem pa izjemno pomembno vlogo igra razvoj ustreznih znanj zaposlenih in njihov prenos v okviru celotnega gospodarstva kot osrednji dejavnik pridobivanja mednarodne konkurenčne prednosti (Petrin, 2004, str. 79).

Z oblikovanjem novega politično-pravnega okolja Evropske Unije, so se potrebe po konkurenčnosti slovenskega gospodarstva še povečale. Poleg možnosti večje internacionalizacije podjetij, se je povečala tudi nevarnost vstopanja tujih podjetij na slovenski trg. Eden izmed glavnih ciljev Ministrstva za gospodarstvo Republike Slovenije, je zato še hitrejše povečevanje globalne konkurenčnosti s spodbujanjem inovativnosti in podjetništva. V okviru Programa ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007-2013, vlada združuje ukrepe, usmerjene v promocijo podjetništva in izobraževanja za podjetništvo, za izboljšanje podjetniške kulture v Sloveniji in povečevanje pomena in uporabe podpornih storitev, tako za potencialne podjetnike kot tudi za že delujoča podjetja. Med ukrepi za spodbujanje podjetništva Ministrstvo za gospodarstvo v okviru svojih strategij predvideva tudi finančne podpore za majhna in srednje velika podjetja z lastniškimi in dolžniškimi viri, ki bi bila financirana iz skladov tveganega kapitala v okviru javno-zasebnih partnerstev.

S polnopravnim članstvom Slovenije v EU so prenehali veljati določeni zakoni, ki so pred tem urejali zunanjetrgovinsko menjavo Slovenije. To so Carinski zakon, Zakon o carinski tarifi in Zakon o zunanjetrgovinskem poslovanju, katere je zamenjal Zakon o izvajanju carinskih predpisov Evropske skupnosti (ZICPES). Prav tako pa je z vstopom v EU prišel v veljavo Carinski zakonik skupnosti, ki

določa carinske predpise, sprejete na ravni EU in tretjimi državami (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 39).

Z vstopom v EU so prav tako prenehali veljati vsi bilateralni zunanje-trgovinski sporazumi, ki jih je Slovenija od svoje osamosvojitve sklenila s posameznimi zunanjetrgovinskimi partnericami, s čimer se je precej zmanjšal obseg zunanje-trgovinske menjave. S tem je Slovenija prevzela skupno trgovinsko politiko EU, s čimer so začele veljati skupne carinske tarife EU, medsebojne trgovine z občutljivimi proizvodi v EU, odprave mejnih kontrol in formalnosti ter posledično znižanja trgovinskih stroškov (Bela knjiga o trgovini in investicijah, 2007). Slovenija je s priključitvijo EU prevzela vse zunanje-trgovinske sporazume EU s tretjimi državami, med katere med drugimi spadajo (Izvozno okno, 2008):

- stabilizacijsko-pridružitveni sporazumi s Hrvaško, Makedonijo, Albanijo, Črno Goro, Srbijo ter Bosno in Hercegovino
- sporazum o Evropskem gospodarskem prostoru (EGP) z Norveško, Islandijo in Liechtensteinom (vključuje tudi trgovino s storitvami)
- Evro-mediteranski pridružitveni sporazumi, ki jih je EU sklenila z Marokom, Alžirijo, Tunizijo, Egiptom, Izraelom, Jordanijo, Palestinskim osvobojenim ozemljem, Libanom, Turčijo in Sirijo

Med ukrepe trgovinske politike EU poleg trgovinskih sporazumov spadajo tudi (Bela knjiga o trgovini in investicijah, 2007):

- ukrepi trgovinske zaščite (protidampinški ukrepi, protisubvencijski oz. izravnalni ukrepi)
- količinske omejitve in nadzor (kvote oziroma količinske omejitve uvoza na področju uvoza jekla in tekstila)
- carinske opustitve (omogočajo podjetjem v EU uporabo določenih surovin in sestavnih delov brez plačila carin, če se zdi verjetno, da bodo opustitve pripomogle k spodbuditi gospodarske dejavnosti v EU)
- splošni sistem preferencialov (predstavlja ugodnejšo carinsko obravnavo pri uvozu izdelkov držav v razvoju)
- nadzor izvoza blaga z dvojno rabo (izvoz izdelkov, ki se lahko uporabijo za civilne in vojaške namene, ne sme ogrožati osnovnih varnostnih interesov držav članic EU)

Z vstopom v EU je za Slovenijo začel veljati tudi evropski patentni zakon. Za podelitev patenta je v Sloveniji potrebna prijava za pridobitev patenta, ki se jo vloži pri Uradu RS za intelektualno lastnino. V Sloveniji obstajajo tri vrste patentnega varstva (Urad RS za intelektualno lastnino):

- redni patent, ki ima dobo veljavnosti dvajset let oziroma tako dolgo, kolikor imetnik patenta plačuje pristojbine za vzdrževanje,
- patent s skrajšanim trajanjem, z dobo veljavnosti deset let, s katerim ni mogoče zavarovati postopkov in novih rastlinskih sort ali živalskih pasem, vendar pa njegovemu imetniku ni treba predložiti dokazila o novosti, inventivnosti in industrijski uporabi izuma,
- posebna možnost je izločena patentna prijava, do katere pride na poziv urada ali na zahtevo prijavitelja, in sicer, ko izum, za katerega se zahteva varovanje s patentom ni enoten in ga

sestavlja več izumov, ki med seboj niso dovolj povezani, da bi tvorili enotno izumiteljsko zamisel.

Patentno varstvo v Sloveniji je mogoče pridobiti tudi na podlagi evropske patentne prijave, vložene pri Evropskem patentnem uradu, v kateri je imenovana tudi Slovenija. Ta možnost obstaja od 1. decembra 2002, ko se je Slovenija pridružila članicam Evropske patentne organizacije. Statistični podatki kažejo, da se število patentnih prijav v Sloveniji povečuje. Tako je Urad v letu 2007 prejel s strani slovenskih prijaviteljev 331 prijav za redni patent (287 v letu 2006), število evropskih prijav pa se je povečalo na 115 (91 v letu 2006) (Letno poročilo Urada RS za intelektualno lastnino, 2008).

### ***3.1.1.3 Tehnološko okolje***

Ključna komponenta tehnološkega okolja so ideje in inovacije, vendar je za njihov pojav osnova človeško znanje, ki tako postaja vse bolj pomemben dejavnik gospodarske rasti. Zato se v okviru tehnološkega okolja pojavljajo zahteve po čedalje večjih vlaganjih v znanje in razvoj človeških sposobnosti, s čimer se povečuje pomen učinkovitega izobraževalnega sistema. Za slovenska podjetja na splošno velja, da v primerjavi s konkurenčnimi tujimi podjetji premalo vlagajo v razvojno-raziskovalno dejavnost in tehnološki razvoj. Obenem je prenos znanja v proizvodne procese premalo učinkovit, sodelovanje med institucijami znanja in gospodarskimi subjekti pa premajhno, zato je tudi funkcionalna usposobljenost zaposlenih za večjo produktivnost slovenskih podjetij prenizka (Program za razvijanje tehnološkega razvoja ter informacijske družbe za obdobje 2007-2012, 2006).

Raziskave o odzivih podjetij na nevarnost tehnoloških inovacij konkurentov so pokazale, da tehnološko bolj tradicionalno usmerjena podjetja težko uspešno odgovorijo na splošne tehnološke izboljšave, še zlasti, če se njihovi proizvodi z vidika življenjskega cikla nahajajo v fazi zrelosti (Higgins, Vincze, 1993, str. 138). To še zlasti velja za podjetja v visoko tehnoloških dejavnostih, kjer je pravočasno ugotavljanje tehnoloških priložnosti in nevarnosti pogosto najpomembnejši dejavnik zunanjega okolja (David, 1998, str. 116).

Slovensko tehnološko okolje je v zadnjih petih letih beležilo nihanja pri vlaganjih v raziskave in razvoj, merjeno z odstotkom BDP. Predvsem je problematičen podatek, da se je ta delež v zadnjih letih le malo povečal, in sicer z 1,41 odstotka v letu 2000 na 1,58 odstotka v letu 2006 (Priloga 1). To pomeni, da z vidika vlaganj v raziskave in razvoj v slovenskem tehnološkem okolju ni prisotnega pozitivnega trenda, kar je slab obet za doseganje cilja Lizbonske strategije do leta 2010 (3%) in tudi dolgoročne konkurenčnosti gospodarstva. Slovenija z vidika vlaganja v raziskovalno-razvojno dejavnost spada v skupino držav članic EU, ki zaostajajo za evropskim povprečjem, vendar se za razliko od nekaterih novejših članic (Madžarska, Češka, Latvija) evropskemu povprečju ne približujejo, pač pa le še bolj oddaljujejo. Kot ugotavlja Evropska komisija v svojem Poročilu o vlaganjih v znanost, tehnologije in inovacije (2008), je glavni razlog za to nazadovanje pomanjkanje vlaganj s strani države. Kljub temu namreč, da v povprečju 54,5% vseh vloženih sredstev v znanost in razvoj v EU-27 zagotovijo zasebna podjetja, igra pri financiranju država zelo pomembno vlogo.

Slovenija sicer vlaga v inovacije 16% več od povprečja EU-25, vendar pa je donosnost teh investicij le 26% v primerjavi s povprečno donosnostjo EU-25. Težava je v tem, da proizvodi in storitve, ki so rezultat teh inovacij, spadajo v nižje cenovne razrede in nimajo lastne blagovne znamke. Da bi bil dosežen preskok teh storitev in proizvodov v višji cenovni razred, bi se morala vlaganja usmeriti v nove tehnologije, katerih rezultat bi bili zahtevnejši končni izdelki ter lastne blagovne znamke. Zato bi se morala predvsem majhna in srednje velika podjetja tudi organizacijsko preoblikovati in uvajati sodobne modele vodenja, ki bi jim omogočali višanje produktivnosti in tehnološki preboj. Pri uvajanju slednjega so povprečna slovenska podjetja za vodilnimi svetovnimi podjetji v zaostanku 10 do 15 let (Program za razvijanje tehnološkega razvoja ter informacijske družbe za obdobje 2007-2012, 2006). Po drugi strani so se v zadnjih letih povečale politične in ekonomske spodbude za povezovanje slovenskih podjetij, univerz in raziskovalnih inštitutov. Rezultat tega povezovanja je vse večja prisotnost propulzivnih grozdov, tehnoloških mrež in tehnoloških platform v slovenskem tehnološkem okolju, ki je na ravni povprečja EU15 (Bela knjiga konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, 2008).

#### ***3.1.1.4 Sociokulturno okolje***

V Sloveniji so v času od osamosvojitve opazni izraziti pozitivni premiki na področju izobraževanja in demokratičnih pravic, prav tako pa tudi na področju zdravstvenega varstva in življenjskega standarda. Število prebivalcev se sicer še naprej povečuje, konec leta 2007 je tako znašalo 2.025.866 prebivalcev. Zaradi trenda naraščanja umrljivosti v primerjavi z rodnostjo, pa je povečanje števila prebivalcev povezano predvsem s pozitivnim selitvenim prirastom, ki je posledica visoke gospodarske rasti in pomanjkanja določenega profila delovne sile. Tako kot za večino članic EU je tudi za Slovenijo značilno staranje prebivalstva in s tem vse večji delež delovno neaktivnega prebivalstva. Tako je pričakovana življenjska doba v letu 2006 znašala 78,3 let, kar je za dobri dve leti več kot v letu 2000 in se od leta 1994 neprekinjeno povečuje. Pričakovana življenjska doba se je v letu 2006 povečala tudi v večini ostalih držav članic EU, Slovenija pa je glede na ta kazalnik v zaostanku za starimi članicami, Ciprom in Malto (Poročilo o razvoju, 2008).

Dostopnost zdravstvenih storitev v Sloveniji je določena preko vključenosti prebivalstva v sistem obveznega zdravstvenega zavarovanja, ki je zelo visoka in zajema skoraj celotno slovensko prebivalstvo (98,9% konec leta 2004). Zmogljivost zdravstva s kadrovskega vidika in opremljenosti je v Sloveniji sicer v primerjavi s povprečjem EU25 nekoliko nižja.

Dostopnost izobraževanja se povečuje, kar se odraža v naraščanju števila prostih mest na terciarni ravni, povečevanju finančne dostopnosti terciarnega izobraževanja v obliki državnih transferjev posameznikom in subvencij (Socialni razgledi, 2006). Število prebivalcev s terciarno izobrazbo narašča in je v letu 2006 znašalo 16,6% odraslega prebivalstva, s čimer se je Slovenija močno približala povprečju EU-27. Izboljševanje izobrazbene strukture je poleg povečane vključenosti ljudi v izobraževanje predvsem posledica povečanega števila diplomantov. Vendar pa je z vidika biotehnologije zaskrbljujoč podatek, da je rast števila diplomantov na področju naravoslovja in

tehnike precej manjša od rasti v večini evropskih držav. Država je zato v okviru programa ukrepov za povečanje števila študentov naravoslovja in tehnike sprejela nov zakon o štipendiranju, ki bo spodbujal vpis na tiste študijske smeri, kjer je največji primanjkljaj študentov. Poleg tega pa vse večja spodbuda študentom za vpis na naravoslovne in tehnične smeri prihaja od podjetij, ki tovrstne kadre potrebujejo (Poročilo o razvoju, 2008).

Čedalje večje povpraševanje po zdravstvenih storitvah, ki je tesno povezano z rastjo dohodka na prebivalca, napredkom medicine in medicinske tehnologije, zdravstveno ozaveščenostjo in staranjem prebivalstva, vpliva na strmo povečevanje uporabe farmacevtskih sredstev v Sloveniji in s tem tudi na njihov vse hitrejši razvoj in povečevanje ponudbe. Povečevanje osebnega dohodka omogoča večjo zasebno potrošnjo prebivalcev za zdravstvene proizvode in storitve.

Priloga 2 prikazuje, da so se izdatki za zdravstvo v Sloveniji v obdobju od leta 2000 do 2005 postopoma zviševali, najvišji pa so bili v letu 2003. Pri financiranju zdravstva je opazna porast deleža zasebnih izdatkov, kar je posledica vse večjega razpoložljivega dohodka prebivalcev in s tem njihove kupne moči. Kljub temu glede na izdatke za zdravstvo po kupni moči prebivalcev, Slovenija zaostaja tako za povprečjem starih članic EU, kot tudi za povprečjem EU-27. Primerjava z ZDA nam pokaže, da Američani v povprečju za zdravstvo namenijo bistveno več zasebnih izdatkov od Evropejcev. Z vidika biofarmacevtskega podjetja, ki proizvaja in prodaja zdravila, je ameriški trg tako precej bolj privlačen in dobičkonosen od evropskega.

## **3.1.2 Ameriški trg**

### ***3.1.2.1 Gospodarsko okolje***

Ameriško gospodarsko okolje velja za najmočnejše in največje na svetu, vrednost njegovega BDP pa je bila v letu 2007 ocenjena na 13,84 milijard dolarjev. Japonsko gospodarstvo, gledano z vidika BDP drugo največje svetovno gospodarstvo, ima trikrat nižjo vrednost BDP, in sicer 4,4 milijard dolarjev. Vendar pa je na dominantnost ameriškega gospodarstva v zadnjih letih nekoliko vplivalo tudi formiranje enotnega evropskega trga, katerega vrednost je okoli 13 milijard dolarjev.

Gospodarstvo ZDA so v letu 2007 zaznamovala velika ekonomska nihanja, čemur so najbolj botrovali pritiski na domačem in mednarodnih finančnih trgih, povezani s krizo nepremičninskega trga v ZDA, padanjem vrednosti dolarja glede na tuje valute ter povišanjem cen nafte. Tako je bila gospodarska rast najnižja po letu 2002 in je znašala 2,2%. Povprečna letna inflacija se je znižala na 2,1%, kar je 0,1 odstotne točke manj kot v letu 2006. Zasebna potrošnja je znašala 2,9 odstotka, kar je najmanj od leta 2003. Razlogi za to so v ustavitvi padanja brezposelnosti ter povečanju cen energentov. Cena nafte se je v zadnjem četrtletju leta 2007 namreč povišala na povprečno 91 dolarjev za sodček ter tako negativno vplivala na višino realnega dohodka in realnih plač. Razmere na trgu dela so se v drugi polovici leta zaostrele, saj je rast novih zaposlitev začela padati, medtem ko se je stopnja brezposelnosti v tretjem četrtletju dvignila na 4,7%, decembra pa dosegla celo 5%. V letu 2008 je pričakovano dodatno zmanjšanje gospodarske rasti, ki je ocenjeno na skromnih 0,9%,

kar je 1,9 odstotne točke manj od desetletnega povprečja. Tudi brezposelnost bo naraščala, vendar naj bi bilo letno povprečje kljub vsemu pod 5% (Economic Report of the President, 2008).

### ***3.1.2.2 Politično-pravno okolje***

ZDA so federacija, ki jo sestavlja 50 držav. Politični sistem temelji na prvi demokratični ustavi, ki je bila sprejeta leta 1787. Ta ima sedem osnovnih točk in 27 amandmajev oziroma dopolnil, njen osnovni namen pa je jasno določanje pravic in dolžnosti državljanov in oblasti ter preprečevanje zlorab politične moči. Oblast je zato razdeljena na tri veje, zakonodajno, izvršilno ter sodno. Zakonodajno oblast predstavlja Kongres (parlament), katerega glavne funkcije so sprejemanje zakonov, vzdrževanje vojske, urejanje meddržavne in mednarodne trgovine, izdajanje denarja ter napovedovanje morebitnih vojnih stanj. Kongres je po ustavi organiziran dvodomno, in sicer ga tvorita Predstavniški dom in Senat. Glavna funkcija Predstavniškega doma je uvajanje davčnih zakonov, ekskluzivne pristojnosti senata pa so ratificiranje mednarodnih pogodb, potrjevanje predsedniških imenovanj članov predsedniškega kabineta, vrhovnih sodnikov, veleposlanikov, itd. Glavni organ izvršilne veje oblasti je predsednik države in njegov kabinet. Osnovne zadolžitve predsedniške funkcije so predlaganje zakonov, ki jih nato sprejema kongres, vodenje zunanje politike in vrhovno poveljstvo oboroženih sil ter podpisovanje mednarodnih pogodb in zavezništev. Najvišji organ sodne veje oblasti je Vrhovno sodišče ZDA, ki ga sestavlja devet vrhovnih sodnikov, ki jih določi predsednik in potrdi senat. Osrednja funkcija Vrhovnega sodišča je preverjanje ustavnosti zakonov, ob tem pa kot sodišče najvišje stopnje tudi obravnava sodne postopke, ki prispejo na najvišji nivo (Ben's Guide, 2008).

Davčni sistem v ZDA se razlikuje glede na posamezno zvezno državo, lokalna okrožja in skupnosti. Davek na kapitalske dobičke za prve tri mesece znaša 32%, za dve ali pet let pa 20%. Prometni davek znaša med sedem in devet odstotkov, povprečna dohodnina na zaposlenega v industriji pa 27,3%. Davek od dobička pravnih oseb se razlikuje glede na zvezno državo, saj nekatere države uporabljajo splošno stopnjo med pet do deset odstotkov, druge pa imajo progresivno lestvico. Zaradi različnih stopenj, je pri ustanavljanju podjetja potrebno pridobiti ustrezne strokovne informacije o davčni politiki izbrane zvezne države. Davek od dobička pravnih oseb je sicer nižji kot je v drugih industrijsko razvitih državah (Izvozno okno, 2007).

ZDA namenjajo veliko pozornosti zaščiti pravic intelektualne lastnine kot so patenti, modeli, blagovne znamke in drugo. Za pridobitev patentov in blagovnih znamk je potrebno vložiti prijavo na Zveznem patentnem uradu (United States Patent and Trademark Office, USPTO). Urad registrira patent ali blagovno znamko v skladu z ameriškimi zakoni s področja intelektualne lastnine. Trajanje patenta je odvisno od njegove narave, tako je npr. za proizvodne in tovarniške patente velja trajanje dvajset let od vloge na Zveznem patentnem uradu, za oblikovalske patente pa je veljavnost štirinajst let. Povprečna čakalna doba za pridobitev patenta (po 29.11.2000) je osemnajst mesecev od izpolnjevanja prve vloge. Prošnji za registracijo je treba priložiti različne opise izuma, za katerega se zahteva patent ter tehnične skice. Registracija je možna preko registriranih patentnih zastopnikov. Vsi patenti in blagovne znamke so objavljeni v Uradnem listu Urada. ZDA so podpisnice Pariške

konvencije, kar jim omogoča mednarodno priznavanje patentov (Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2008; Izvozno okno, 2008)

### ***3.1.2.3 Tehnološko okolje***

Ameriško tehnološko okolje velja za najmočnejše in najbolj napredno na svetu. Največje tehnološke prednosti imajo ameriška podjetja na področju računalništva ter medicinske, vesoljske in vojaške opreme. Celotni ameriški izdatki za tehnološke raziskave in razvoj (R&R) za 40% presegajo izdatke vseh članic EU-27 skupaj in predstavljajo več kot polovico vseh izdatkov, ki jih za R&R namenjajo preostale članice skupine G7 skupaj.

Bruto domači izdatki ZDA v R&R so v letu 2007 znašali 368 milijard dolarjev, kar je za 5,8% več kot v predhodnem letu ter za 22,7% več kot v letu 2004 (Priloga 3). To pomeni, da je v ZDA prisoten močan trend tehnološkega razvoja, ki napoveduje, da bodo ZDA tudi v prihodnosti na tehnološkem področju ostale svetovna velesila. Pri investiranju v R&R igrajo največjo vlogo zasebna podjetja, ki so v letu 2007 financirala 66,6% vseh domačih izdatkov, sledijo ji državni viri financiranja (26,7%), neprofitne organizacije (3,2%) ter visoko šolstvo (2,7%). V primerjavi s predhodnimi leti, se obseg zasebnih virov financiranja iz podjetij naglo povečuje ter prehiteva rast državnih izdatkov v R&R, ki so v letu 2007 predstavljali manjši delež celotnih izdatkov kot v preteklosti (Pollack, 2008).

Ameriška biotehnološka in farmacevtska podjetja so v letu 2007 v raziskovalno-razvojno dejavnost vložila 58,8 milijard dolarjev, s čimer so za tri milijarde presegla R&R izdatke v letu 2006. Tako se nadaljuje trend rasti obsega izdatkov ameriških biofarmacevtskih podjetij namenjenih R&R, kljub nekoliko ostrejšim gospodarskim pogojem v zadnjem obdobju in zmanjšanju potrošnje na trgu zdravil. V zadnjih sedmih letih so ameriška farmacevtska podjetja za R&R aktivnosti namenila vsako leto okoli 18% prihodkov od prodaje. Posledica visokih vlaganj v R&R je, da je v ZDA trenutno več kot 2700 zdravil v razvoju, za skoraj 4600 bolezenskih simptomov. Ugodna razvojna politika omogoča ZDA v primerjavi s preostalim svetom mnogo več biotehnoloških inovacij. Tako imajo ameriška farmacevtska podjetja preko 600 zdravil za rakava obolenja, več kot 300 specifičnih zdravil za redke bolezni ter 275 zdravil za srčne bolezni in kapi. Leta 2004 so članice EU-15 za biofarmacevtske raziskave in razvoj namenile 0,17% celotnih izdatkov javnega sektorja, medtem ko se je ta delež v ZDA nahajal med 0,37 in 0,40% (PhRMA, Industry Profile, 2008).

### ***3.1.2.4 Sociokulturno okolje***

Ameriško sociokulturno okolje je znano po svoji kulturni raznolikosti, ki jo predstavljajo ljudje najrazličnejših verskih, etničnih, rasnih in političnih pripadnosti. Ameriško prebivalstvo predstavlja 4,6% celotnega svetovnega prebivalstva in je glede na število prebivalcev tretje največje gospodarstvo na svetu, saj je oktobra leta 2006 prečkalo mejo 300 milijonov. V letu 2008 naj bi se prebivalstvo ZDA v primerjavi z letom 1950 s tedanjih 152 milijonov kar podvojilo. Z vidika rasne strukture, ki močno vpliva na ameriški kulturni pluralizem, belci predstavljajo 80% prebivalstva,

sledijo jim črnci (12%), Azijci (4%) ter avtohtoni prebivalci Aljaske in Indijanci (skupaj 1%). Zanimiva skupina so latino-ameriški prebivalci, katerih ameriški Urad za prebivalstvo (Census Bureau) ne šteje kot ločeno rasno skupino. Gre za najhitreje rastočo skupino prebivalstva, katere število naj bi se do leta 2050 podvojilo in tako prvič v zgodovini obstoja države delež belega prebivalstva (brez Latino-američanov) ne bo predstavljal večinskega deleža prebivalstva ter se z dveh tretjin zmanjšal na zgolj 46% (Vidal, 2004).

Število prebivalcev s terciarno izobrazbo v ZDA narašča. Tako se je od leta 1986, ko se je v prvi letnik študija vpisalo 12,7 milijona prebivalcev, ta številka dvignila na 16,9 milijona v letu 2004. Tudi v prihodnje je pričakovano nadaljno povečevanje števila študentov, saj bo narasel predvsem vpis pripadnikov manjšinskih etničnih skupin, še posebej azijskih in latino-ameriških, ki so danes najredkeje zastopane med prebivalci s terciarno izobrazbo. Priloga 6 prikazuje rast števila vpisov v programe terciarnega izobraževanja, ki se je v dvajsetih letih (od leta 1985 do 2005) povečala za kar 42%. Prav tako pa je opazen porast pri vpisu na študije znanosti, ki se je povečeval skoraj sorazmerno s celotnim vpisom. Obenem se povečuje število študentov naravoslovja in tehničnih smeri. Vpis na študij različnih bioloških ved se je v obdobju od leta 2001 do 2006 povečal za več kot 20%, ob razcvetu biofarmacevtskega trga v ZDA pa se tudi vztrajno povečuje število vpisanih študentov na programe, povezane z biotehnologijo in farmacijo, kot so mikrobiologija, virologija, imunologija ter farmakologija (National Science Board, 2008).

Kot je razvidno iz priloge 4, je ostajala rast izdatkov za zdravstvo v ZDA v zadnjih letih zelo visoka, s tem pa je presegla gospodarsko rast ter zaslužke delavcev. V zadnjih letih naglo narašča predvsem obseg izdatkov za farmacevtsko industrijo in za zdravila na recept, ki se je povečeval precej hitreje kot pa izdatki za ostale zdravstvene discipline. Izdatki za zdravstvo v ZDA so se v letu 2006 povečali za 6,7%, in sicer na 7.026 ameriških dolarjev na prebivalca oziroma na 16% bruto domačega proizvoda, kar je bistveno več kot 8-10%, kot za zdravstvo nameni večina razvitejših držav. Odstotek bruto domačega proizvoda, ki ga namenijo za zdravstvene izdatke, se od leta 2003 dalje ni bistveno spreminjal, kar je posledica upočasnitve sicer še vedno zelo visoke rasti izdatkov, ki pa je z 9,1% svoj vrh dosegla v letu 2003. Ravno tako je k temu pripomogla relativno visoka gospodarska rast, ki je od leta 2004 dalje vsako leto znašala več kot 6%. V prihodnjih letih je kljub temu pričakovana še večja rast izdatkov za zdravstvo, ki bo v desetih letih še naprej prehitevala gospodarsko rast (PhRMA, Industry Profile, 2008).

### **3.2 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA**

Ožje okolje podjetja je v tesni povezavi s panogo, v kateri podjetje deluje. Ker panoga v strateškem smislu pomeni tudi prodajni trg podjetja, se je smiselno v okviru ocenjevanja ožjega okolja osredotočiti predvsem na oceno privlačnosti panoge podjetja in analizo njegovega prodajnega trga (Pučko, 1999, str. 126).

### 3.2.1 Dejavniki rasti trga proizvodov za čiščenje biomolekul

- **Velikost biofarmacevtskega trga**

Vrednost celotnega svetovnega biofarmacevtskega trga je bila leta 2005 ocenjena na 50 milijard ameriških dolarjev. Do leta 2012 strokovnjaki napovedujejo, da naj bi se ta vrednost podvojila, in sicer na kar 100 milijard dolarjev, s skoraj 2000 proizvodi še v razvoju (PhRMA, Industry Profile, 2008). EkspONENTNA rast biofarmacevtskega trga stopnjuje potrebe po povečanju proizvodnih zmogljivosti biofarmacevtskih podjetij, sorazmerno s tem pa rastejo tudi potrebe po povečanju proizvodnje materialov za čiščenje biomolekul, ki so predpogoj za kakršno koli nadaljno obdelavo biomolekul in njihovo uporabo za proizvodnjo biofarmacevtskih izdelkov.

- **Potreba po večji stroškovni učinkovitosti**

Proizvodnja biofarmacevtskih izdelkov zahteva veliko finančnih sredstev, še posebej v primerjavi s tradicionalno farmacevtsko proizvodnjo. Celoten proces ločevanja biomolekul iz prvotnih snovi, kot eden najpomembnejših korakov pri proizvodnji biofarmacevtskih izdelkov, obsega 50% celotnih stroškov proizvodnje končnih biofarmacevtskih izdelkov. Tekočinska in visoko ločljiva tekočinska kromatografija sta najbolj razširjeni in uveljavljeni tehniki ločevanja in čiščenja makromolekul in omogočata največje prihranke časa in sredstev. Omenjena kazalnika bosta pri razvoju trga tehnologij za čiščenje biomolekul odločujoča faktorja, saj bodo tiste tehnologije, ki bodo omogočale njuno največje uresničevanje ta trg tudi osvojile. Prav tako pa je ključni faktor stroškovne učinkovitosti zanesljivost celotne tehnologije in s tem proizvodnih procesov, kajti morebitne napake proizvodov zahtevajo dodatne stroške tako s finančnega vidika kot tudi z vidika izgube dragocenega časa pri proizvodnji.

- **Patentna zaščita tehnologije**

Tiste tehnologije čiščenja biomolekul, ki bodo omogočale biofarmacevtskim podjetjem največje prihranke pri sredstvih in času proizvodnega procesa, bodo najbolj zaželeni in bo po njih tudi največje povpraševanje (PhRMA, Industry Profile, 2008). Zato bodo podjetja z ustrezno patentno zaščito svoje tehnologije biofarmacevtskim podjetjem nudila proizvode, ki so za te z vidika procesnih časov najbolj učinkoviti, ob tem pa na osnovi višjih prodajnih cen lahko ustvarjala maksimalen dobiček. Biofarmacevtska podjetja morajo svoje izdelke pred nadaljno prodajo najprej registrirati pri regulatornih organih in pri tem navesti celotno povezavo med procesi proizvodnje in samim izdelkom. S tem uporaba tehnologije za čiščenje biomolekul postane sestavni del uradne proizvodnje biofarmacevtskega izdelka. Podjetje, ki je temu biofarmacevtskemu proizvajalcu prodalo proizvode za čiščenje biomolekul, si lahko z ustrezno patentno zaščiteno svojo tehnologijo ustvari dolgoročno partnerstvo in s tem velik vir prihodkov.

- **Potreba biofarmacevtskih podjetij po čiščenju čedalje večjih količin biomolekul**

V kolikor je zdravilo, ki ga proizvaja biofarmacevtsko podjetje učinkovito, se bo povečalo število pacientov, ki bodo to zdravilo uporabljali. S tem se pojavijo potrebe po večjem obsegu proizvodnje teh zdravil. Ko se je pred kratkim zaradi izbruha nevarnosti ptičje gripe povpraševanje po zdravilu Tamiflu švicarskega podjetja Roche čez noč skokovito povečalo, se je podjetje soočilo s

premajhnimi kapacitetami celotnega proizvodnega procesa za proizvodnjo takšnega obsega zdravil, ki so pogojene s količino biomolekul, ki jih podjetje lahko prečisti. Tako bo tudi v prihodnje potreba biofarmacevtskih podjetij po večjih kapacitetah tehnologije čiščenja bistveno prispevala k razvoju panoge proizvodnje tehnologij za čiščenje biomolekul. Tista podjetja, ki bodo proizvajala tehnologije, ki omogočajo čiščenje največjega obsega biomolekul, bodo tako poslovno daleč najbolj uspešna.

#### ▪ **Potreba po novih tehnologijah**

Klasične tehnologije za visoko ločljivo tekočinsko kromatografijo temeljijo na materialih, ki omogočajo zelo visoko ločljivost. Vendar pa imajo tudi precej omejitev, predvsem z vidika hitrosti in učinkovitosti čiščenja. Glede na to, da trg tehnologij za čiščenje biomolekul izredno hitro raste, postajajo klasične tehnologije v primerjavi z novimi tehnologijami za velika biofarmacevtska podjetja vse prej kot zadovoljive za čiščenje velikih biomolekul.

### **3.2.2 Analiza privlačnosti panoge**

Panoga predstavlja skupino tistih podjetij, ki proizvajajo podobne proizvode oziroma storitve. Ugotavljanje najpomembnejših določljivk, ki vplivajo na ožje okolje podjetja, zato imenujemo analiza panoge (Hunger, Wheelen, 1995, str. 91). Za analizo panoge bom uporabil Porterjev model petih sil, saj gre za pri tovrstni analizi najbolj razširjeno in poznano orodje. Po Porterjevih ugotovitvah je privlačnost in dobičkonosnost panoge moč izvesti le z ocenjevanjem vseh petih osnovnih skupin določljivk, ki vplivajo na konkurenčnost posameznega podjetja v panogi. Omenjene določljivke so nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnost substitutov, pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev in rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi. Podjetje mora zato skrbno spremljati svoje ožje okolje, če želi ugotoviti vpliv teh petih dejavnikov na svoj potencialni uspeh.

#### ▪ **Nevarnost vstopa novih konkurentov**

Vstop v panogo proizvodnje izdelkov za čiščenje biomolekul ni preprost; zahteva visoke začetne investicije v tehnologijo, ki potrebuje vsaj deset let, da preide iz začetnih v končne razvojne faze, opravi vsa potrebna testiranja, pridobi potrebne certifikate in dovoljenja regulativnih organov in preide v dejansko uporabo ter s tem podjetju omogoči prodajo njegovih proizvodov. Poleg tega je pristop k prodajnim kanalom, še posebno pri kupcih z industrijsko proizvodnjo, težak, saj namreč velika biofarmacevtska podjetja za odločitev o nakupu proizvoda za čiščenje biomolekul potrebujejo visoko stopnjo zaupanja v tehnologijo. Proizvod za čiščenje namreč z vpeljavo v proizvodni proces nekega biofarmacevtskega izdelka, kot so to zdravila, postane eden izmed ključnih elementov tega procesa, zato se mora podjetje prepričati v njegovo kakovost. Kupci so zato tradicionalno veliko bolj naklonjeni večjim in bolj uveljavljenim proizvajalcem v primerjavi z manjšimi. Z vzpostavitvijo zaupanja med biofarmacevtskim podjetjem in podjetjem, ki proizvaja tehnologije za čiščenje biomolekul se ustvari pogoj za dolgoročno partnerstvo, saj imajo proizvodi omejeno življenjsko dobo in jih je potrebno na vsakih nekaj let menjavati. Zato se mora kupec toliko bolj prepričati, ali bo

njihov proizvajalec na dolgi rok kot dobavitelj sploh še obstajal in lahko oskrboval s svojimi proizvodi. Diferenciacija proizvodov v panogi je velika, saj ti temeljijo na različnih tehnikah čiščenja biomolekul in zato na različne načine zadovoljujejo potrebe kupcev. Tudi znotraj posameznih tehnik čiščenja podjetja razvijajo različne tehnologije; tako pri tekočinski kromatografiji razlikujemo med klasično tehnologijo ter vrsto sodobnejših tehnologij, kamor spada tudi monolitna tehnologija. Z vidika stroškovnih prednosti, so podjetja, ki proizvajajo monolitne filtre, v bistveni prednosti pred ostalimi konkurenti, saj so namreč ti sestavljeni le iz enega dela, zato je njihova proizvodnja cenejša in enostavnejša. Zaradi zavedanja pomena tehnoloških prednosti, podjetja nove tehnologije ustrezno zaščitijo, kar predstavlja dodatne ovire pri vstopu v panogo, saj je tako manj poskusov imitiranja oziroma so ti poskusi ob ustrezni patentni zaščiti neuspešni.

#### ▪ **Nevarnost substitutov**

Nevarnost substitucije je majhna, saj se kupci pri izbiranju proizvodov nanje zaradi proizvodne odvisnosti vežejo na daljši rok. Proizvodni proces določenega zdravila morajo namreč prilagoditi določenemu proizvodu za čiščenje biomolekul, ki nato nastopajo v zdravilu. S patentiranjem tega zdravila pri regulativnih organih, se kupci zavežejo k uporabi uporabljene opreme in postopkov pri nadaljnji proizvodnji tega zdravila. V primeru, da bi se podjetje odločilo za menjavo teh proizvodov, bi to pomenilo visoke stroške tako s finančnega kot časovnega vidika. Vsekakor pa z razvojem novih separacijskih tehnologij, kot je tudi CIM® tehnologija monolitnih nosilcev, ki zaradi cenejše in enostavnejše proizvodnje ponujajo bistveno učinkovitejše proizvode za relativno nizke cene, nevarnost substitucije klasičnih tehnologij z bolj naprednimi narašča in v prihodnosti je pričakovati velike spremembe na področju deleža prodaje klasičnih tehnologij, ki so trenutno še vedno bistveno bolj zastopane, na račun novejših in bolj učinkovitih tehnologij.

#### ▪ **Pogajalska moč kupcev**

Kupci so v glavnem vsa podjetja in fizične osebe na trgu biotehnologije in farmacije, saj je proces čiščenja biomolekul eden ključnih procesov za njihovo nadaljno obdelavo. Število biofarmacevtskih podjetij narašča iz dneva v dan, kar pomeni, da se njihova pogajalska moč in s tem vpliv na panogo zmanjšujeta. Število prodajalcev proizvodov za čiščenje biomolekul, med katerimi kupci proizvode izbirajo, je relativno majhno, vendar je med njimi bistvena razlika v tehnologiji, na kateri temeljijo njihovi proizvodi, prav tako pa je odvisno tudi od stopnje v procesu proizvodnje zdravil (laboratorijska, kontrola kakovosti, industrijska). V kolikor se biofarmacevtsko podjetje odloči za nakup proizvodov klasičnih tehnologij, je ponudba večja, po drugi strani pa je pri nakupu proizvodov naprednejših tehnologij (npr. monolitna tehnologija), izbira med ponudniki izredno majhna, še posebej pri proizvodih za čiščenje v industrijskem merilu, kjer z izjemo CIM® proizvodov sploh ni zastopana. Prehodi med različnimi tehnologijami za kupce predstavljajo velik strošek. Delež prodaje biofarmacevtskim podjetjem predstavlja skoraj celoten delež skupne prodaje panoge, saj ta kupujejo večje in dražje proizvode, ki omogočajo čiščenje večjih obsegov biomolekul, zato ima ta skupina kupcev večjo moč, kot pa kupci, ki proizvode za čiščenje biomolekul potrebujejo predvsem za uporabo v laboratorijskem merilu. V panogi je število podjetij, ki bi se ukvarjala izključno s proizvodnjo izdelkov za čiščenje biomolekul, zanemarljivo, saj večino konkurentov predstavljajo velike korporacije, ki opravljajo različne biotehnološke (nekatero pa tudi druge) dejavnosti.

#### ▪ **Pogajalska moč dobaviteljev**

Pri proizvodnji proizvodov za čiščenje biomolekul bistveno vlogo igrata dve skupini dobaviteljev. Pri tehnologiji monolitnih filtrov, prvo skupino dobaviteljev predstavljajo dobavitelji kemikalij. To so velika tuja proizvodna podjetja, ki proizvajajo velike količine kemikalij, ki jih potem podjetja sama predelajo v snovi, ki jih potrebujejo pri proizvodnji svojih proizvodov. Ker je dobavitelj kemikalij več, praktično nimajo nobene pogajalske moči, saj jih kupci lahko kadarkoli zamenjajo. Nasprotno je z drugo skupino dobaviteljev, ki podjetjem dobavljajo ohišja za njihove proizvode. Tu pomembno vlogo igrajo materiali, iz katerih so ohišja sestavljena in lokalni trg, na katerem se dobavitelj nahaja. Tako so pri podjetju BIA Separations ohišja, ki so iz plastike neprimerno cenejša kot jeklena ohišja, še posebej zato, ker so jeklena namenjena največjim proizvodom njihovega proizvodnega programa, ki so tudi do tisočkrat večji od najmanjših. Prav tako so vsa ohišja prilagojena zahtevam farmacevtske industrije, kar pomeni, da morajo proizvajalci jekla in plastike oblikovati ta ohišja po meri za različne proizvode in s tem nastajajo dodatni stroški pri njihovi proizvodnji. Kljub vsemu pri pogajalski moči dobaviteljev ohišij največjo vlogo igra njihova ponudba. Slovenski trg je z vidika proizvajalcev jekla za kupce ohišij zelo neugoden, saj je teh proizvajalcev malo, podjetje pa za ta ohišja ne more uporabljati nadomestkov. Tuja podjetja, ki ohišja kupujejo na trgih z bolj razvito jeklarsko industrijo, lahko izbirajo med več ponudniki, zato je tam pogajalska moč dobaviteljev ohišij nekoliko manjša.

#### ▪ **Rivalstvo med konkurenti v panogi**

Rivalstvo med ponudniki proizvodov za čiščenje biomolekul je veliko, ravno zaradi dolgoročnega sodelovanja s kupcem, ki ga uspešna prodaja proizvodov predstavlja. Glavni dejavnik pri osvajanju kupcev je njihovo zaupanje v kakovost blagovne znamke podjetja, saj je tako tveganje za kupce manjše. Vendar ponudniki pri uveljavljanju svojih blagovnih znamk ne tekmujejo le na ravni panoge proizvodov za čiščenje biomolekul, pač pa svojo prodajno mrežo širijo z izvajanjem širokega spektra biofarmacevtskih aktivnosti, v sklopu katerih na trgu prodajajo najrazličnejše proizvode s področja biotehnologije. Gre namreč za velika biotehnoška podjetja, ki zaupanje kupcev pridobivajo z zadovoljevanjem potreb njihove celotne verige vrednosti. Tako npr. predstavljajo prihodki iz prodaje proizvodov za čiščenje biomolekul v industrijskem merilu podjetja GE Healthcare (ki po njegovih podatkih pokriva kar 90% tega trga), zgolj 13% vseh prihodkov iz prodaje. Ostali delež prinaša prodaja najrazličnejših proizvodov za razvoj zdravil na podlagi radiofarmacije, prodaja najrazličnejše opreme za hitrejše razvijanje diagnostike, itd (GE Healthcare, 2008). Glede na dejstvo, da je čiščenje biomolekul osnova vsakemu naslednjemu biofarmaceutskemu procesu, se kupci odločajo za nakup različnih proizvodov pri istem proizvajalcu. Kljub vsemu bo na rivalstvo v panogi v prihodnosti vplival tudi razvoj monolitne tehnologije, ki trenutno pokriva le laboratorijski segment in segment procesov za kontrolo kakovosti, medtem ko še noben ponudnik (z izjemo podjetja BIA Separations) ni razvil proizvodov za potrebe industrijskega segmenta. S prodiranjem CIM® proizvodov na ta tržni segment, bodo v prihodnosti ostali ponudniki med seboj tekmovali predvsem v tem, kdo bo prvi razvil konkurenčne proizvode na osnovi monolitne tehnologije. Ovire za izstop podjetij iz panoge so visoke, saj stane umik iz panoge predvsem na račun visokih investicij v tehnologijo več kot pa vztrajanje v panogi.

## **4 SWOT ANALIZA PODJETJA BIA SEPARATIONS**

### **4.1 ZAPOSLENI IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Na vrhu organizacijske hierarhije v podjetju je skupščina, ki jo predstavljajo lastniki podjetja, tako da ima 17 članov. Večina kapitala (70%), je v lasti privatnih investorjev, in sicer avstrijskih in nizozemskih skladov tveganega kapitala ter enega nemškega privatnega investitorja. Skupščina v podjetju izbira predstavnike nadzornega odbora, ki imajo funkcijo spremljanja in nadzorovanja vseh dejavnosti poslovanja podjetja. Nadzorni odbor izbere vrhovnega direktorja podjetja, ki se imenuje chief-executive officer, upravo podjetja pa poleg njega predstavljajo še trije dodatni direktorji, ki se imenujejo chief sintetic officer, chief publication officer in chief organization officer. Uprava sprejema vse odločitve v podjetju, ki so povezane s poslovanjem in strateškimi usmeritvami. Svoje odločitve sprejema v soglasju s skupščino lastnikov podjetja, kateri je dolžna predstaviti najpomembnejše odločitve o velikih finančnih investicijah in strateških usmeritvah.

V podjetju gre za projektno-matrično organizacijsko strukturo. Bistvo tovrstne organizacijske strukture je, da se vzpostavi po potrebi, in sicer za posamezne projektne naloge ter zahteva interdisciplinaren pristop za reševanje določene naloge in uvajanje timskega dela. V projektno-matrični organizacijski strukturi se z uvedbo funkcije vodje projekta v funkcijsko obliko vzpostavi dvojni sistem odgovornosti, kar pomeni, da so člani projektnih ekip sočasno odgovorni vodji projekta in svojemu funkcijskemu nadrejenemu. Gre za fleksibilno organizacijo začasnega značaja, saj se po končanem projektu njena struktura spremeni. Prednosti tovrstne organiziranosti so v boljši izrabi človeških virov, možnosti razvoja funkcijskih in posameznih sposobnosti ter združevanju vseh potrebnih izvajalcev z različnih področij v podjetju za izvedbo določenih nalog (interdisciplinarnost). Največje pomanjkljivosti pa se skrivajo v dvojnem sistemu vodenja, saj so sodelujoči disciplinsko podrejeni funkcijskemu vodji, strokovno in delovno pa projektnemu managerju, dolgemu uvajanju zaposlenih v delo ter veliki porabi dragocenega časa za sestanke in usklajevanje (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 158-161).

Organizacijsko strukturo v podjetju sestavljajo tri operativne ravni: strateške poslovne enote, projekti ter oddelki. To podjetju omogoča lažje nadzorovanje učinkovitosti delovanja, saj lahko tako hitreje prepozna in rešuje probleme ozkih grl. Projekte v podjetju sestavljajočasni timi in aktivnosti, ki so vzpostavljeni za doseganje nekega cilja v določenem časovnem obdobju. Cilji projektov so usmerjeni v povečevanje tržne konkurenčnosti podjetja, z razvijanjem novih proizvodov in tehnologij, načinov njihove uporabe, nadgrajevanjem obstoječih proizvodov, zniževanjem proizvodjalnih stroškov ter pridobivanjem patentov. Vodja posameznega projekta pri odločanju sodeluje s projektnim managementom, v primeru zelo pomembnih odločitev pa tudi z upravo podjetja. Oddelki predstavljajo strokovne centre znanja, ki temeljijo na visoko izobraženem kadru in vrhunski opreми. V podjetju so organizirani oddelki proizvodnje, prodaje, R&R, trženja, molekularni biološki laboratorij, aplikativni laboratorij in laboratorij za naročila (Priloga 10). Posebna oddelka v podjetju sta oddelka za zagotavljanje kakovosti in računovodstvo, saj sta povezana z vsemi ravni v podjetju (SPE, projekti, ostali oddelki) in tako omogočata kontrolirano delovanje podjetja, tako z vidika pravilnosti in transparentnosti poslovanja kot tudi z vidika doseganja kakovosti.

Podjetje na sedežu v Ljubljani zaposluje 43 ljudi, ob tem pa ima še dva zaposlena kot prodajalca v ZDA. Za podjetje je značilen visoko izobražen kader, saj ima kar 30 zaposlenih najmanj šesto stopnjo izobrazbe, deset oseb pa ima tudi doktorat znanosti. Delo na hitro razvijajočem področju biotehnologije zahteva tudi, da se zaposleni redno dodatno izobražujejo, v okviru udeleževanja kongresov, simpozijev, izobraževalnih seminarjev in sodelovanjem v mednarodnih raziskavah. Poleg tega so mnogi vpeti v raziskovalne laboratorije v podjetjih, ki želijo specifične storitve oziroma prilagoditve dosežkov podjetja Bia Separations njihovim potrebam. Na tej osnovi lahko posamezniki publicirajo članke in poglavja v najboljših strokovnih revijah in knjigah ter so prisotni na najpomembnejših svetovnih kongresih.

V podjetju se tudi dobro zavedajo pomena pridobivanja sposobnih mladih strokovnjakov, zato za nadaljno delo v podjetju usposablajo nekaj študentov, ki preko raziskovalnega dela nabirajo izkušnje, ki jih zaradi pomanjkanja ustrezne opreme nikoli ne bi mogli v sklopu svoje fakultete, podjetje pa na ta način pridobiva kader, ki že v fazi raziskovalnega dela veliko prispeva pri raziskovalno-razvojnih aktivnostih podjetja, prav tako pa ob zaposlitvi v podjetju ne potrebuje dodatnega usposabljanja.

**Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju BIA Separations v obdobju 2003-2007**

|                       | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|
| Tehniki               | 7    | 9    | 9    | 9    | 13   |
| Inženirji             | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    |
| Diplomirani inženirji | 9    | 12   | 14   | 14   | 14   |
| Magistri              | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    |
| Doktorji              | 6    | 6    | 7    | 7    | 10   |
| Skupaj                | 27   | 32   | 35   | 35   | 43   |

*Vir: Bia Separations, 2008.*

Podjetje je razdeljeno na pet strateških poslovnih enot (SPE), ki predstavljajo t.i. profitne centre, v okviru katerih se oblikuje prodajni program in predstavljajo neposredni stik podjetja s kupci. SPE so oblikovane v skladu s segmentacijo ciljnega trga podjetja, in sicer tako, da čim boljše zadovoljujejo potrebe kupcev, po drugi strani pa omogočajo lažje uresničevanje strateško pomembnejših ciljev podjetja. Vodja posamezne SPE v zvezi s pomembnimi odločitvami in napredku ustreznih projektov sodeluje z upravo podjetja in projektnim vodstvom. Oddelka prodaje in proizvodnje s SPE-ji komunicirata direktno.

## 4.2 PROIZVODNI PROGRAM

Proizvodni program podjetja obsega tri osnovne skupine proizvodov, to so CIM® diski, cevni moduli ter laboratorijski kompleti v okviru CIM® kitov. Ti proizvodi se med seboj razlikujejo glede na velikost in namen uporabe. V kolikor ima stranka večji obseg proizvodnje, bo potrebovala tudi večje proizvode, ki imajo višjo zmogljivost in obratno. Proizvodi podjetja so v desetih različnih velikostih, razlikujejo pa se tudi glede na kemijsko površino, na kateri se nahajajo različne aktivne

kemijske skupine, ki igrajo bistveno vlogo pri čiščenju biomolekul. Podjetje trenutno prodaja 30 različnih vrst kemijsko površinsko obdelanih materialov. Upoštevajoč tako velikost kot tudi kemijsko površino, proizvodni program podjetja tako obsega 300 različnih proizvodov, vendar vsi proizvodi podjetja temeljijo na isti tehnologiji, in sicer tehnologiji monolitnih filtrov.

CIM® diski so najmanjši in obsegajo 0,34 mililitrov. Namenjeni so ločevanju in čiščenju biomolekul v laboratorijskem merilu. Sestavljeni so iz monolitne separacijske enote v velikosti tablete ter posebno oblikovanega plastičnega ohišja. Ohišje vsebuje neprepustno tesnilo, ki omogoča tesnitev vzorcev tudi pri visokih pritiskih. Diski omogočajo odlično razporeditev vzorca in so zaradi enostavnosti primerni za uporabo v kakršnemkoli tekočinskem kromatografu ali injekcijskem pretočnem sistemu. Uporaba teh diskov je posebej učinkovita v obliki zaporedja štirih diskov zloženih v kolono, kjer je na vsakem izmed njih različna aktivna kemijska skupina.

CIM® cevni moduli so namenjeni ločevanju in čiščenju biomolekul tako v laboratorijskem kot tudi industrijskem merilu, odvisno od njihove velikosti in zmogljivosti. Obstajajo v štirih različnih velikostih, in sicer od osem mililitrskih do osem litrskih. Z izjemo najmanjših, osem militrskih, ki se nahajajo v plastičnem ohišju, se cevni moduli nahajajo v posebnih ohišjih iz nerjavečega jekla. Podjetje razvija tudi cevne module večjih velikosti, ki bodo še bolj zmogljivi in primerni predvsem za industrijsko masovno čiščenje biomolekul.

Tretja skupina proizvodov podjetja, so CIM® kiti, ki so namenjeni čiščenju DNK in proteinov v raziskovalne namene ter čiščenju virusov tako za raziskovalne kot diagnostične namene. Gre za laboratorijske komplete, ki poleg samih monolitnih filtrov vsebujejo celotno opremo za čiščenje in ločevanje biomolekul v laboratorijskem merilu. Še posebej izstopajo kiti za ločevanje plazmidne DNK, ki so, v primerjavi s tovrstnimi proizvodi vodilnih proizvajalcev na svetovnem trgu, trikrat hitrejši, imajo trikrat večji koncentracijski faktor in v povprečju 30 % višji izkoristek.

## **4.3 PRODAJA**

Podjetje se zaveda kakovosti svojih proizvodov, zato je njihov prvenstveni cilj v tej fazi razširiti prodajno mrežo. Trenutno je najbolj zanimiv ameriški trg, dolgoročno gledano pa tudi trgi EU in azijski trgi, predvsem Singapur in Indija. Glavni faktor pri širjenju prodaje na nove trge je razvitost biotehnologije, ki je v nekaterih državah še zelo v povojih, medtem ko so nekatere države na tem področju izjemno razvite. Ameriški trg predstavlja kar 70% celotnega potencialnega trga podjetja, zato je podjetje z namenom osvojitve tega trga tam v letu 2007 odprlo prodajno pisarno. Na ameriškem trgu podjetje zaposluje dva zastopnika, ki skrbita za neposreden stik podjetja s končnimi kupci, pri čemer je eden zadolžen za vzhodni del ZDA, drugi pa za zahodni.

Prihodki od prodaje podjetja so bili v letu 2007 daleč najvišji od ustanovitve podjetja in so predstavljali 75% celotnih prihodkov podjetja. Takšen porast prodaje je moč pripisati dejstvu, da je podjetje zaključilo s fazo razvoja tehnologije in velikih investicij ter se je lahko osredotočilo predvsem na širjenje prodajne mreže. Največji delež pri povečanju prihodkov od prodaje podjetja je prispevala prodaja CIM® cevnih modulov različnih velikosti, katerih kupci so praviloma

biofarmacevtska podjetja z industrijsko proizvodnjo. Ker so CIM® cevni moduli edin proizvod na trgu, ki omogoča tako veli obseg čiščenja biomolekul na monolitni osnovi, se pričakuje, da se bo s prodorom na ameriški trg njihova prodaja še krepko povečala.

#### ▪ Kupci

Vsa podjetja, ki sodelujejo v panogi proizvodnje izdelkov za čiščenje biomolekul, morajo nekako segmentirati trg glede na svojo predstavo o tem, katere potrebe kupcev njihovi proizvodi zadovoljujejo. V podjetju BIA Separations so kupce razdelili v tri skupine, ki se razlikujejo glede na njihove preference, znanje in stopnjo, na kateri biomolekule čistijo.

Prva skupina so kupci, ki potrebujejo izdelke za čiščenje biomolekul v laboratorijskem merilu. Ti kupci niso strokovnjaki na področju čiščenja biomolekul, zato potrebujejo proizvode, ki so čim bolj enostavni in preprosti za uporabo ter so predvsem zanesljivi. Zato so zanje najprimernejši proizvodi CIM® kiti, ki so v obliki kompletov in vsebujejo vse komponente, ki jih ta skupina kupcev potrebuje pri uporabi v laboratorijskem merilu, saj poleg monolitnih filtrov vključujejo tudi vso preostalo potrebno opremo za čiščenje biomolekul. Zaradi enostavnosti uporabe, ti kupci ne potrebujejo veliko pomoči podjetja in se držijo splošnih postopkov (ne razvijajo novih postopkov uporabe). Primer tovrstnih kupcev so molekularni biologi, klinični kemiki in forenzični znanstveniki.

Drugo skupino kupcev podjetja predstavljajo kupci, ki sodijo med strokovnjake na področju kromatografije. Proizvode podjetja potrebujejo za oblikovanje lastnih edinstvenih analitičnih postopkov, v okviru katerih poteka kontrola kakovosti končnih izdelkov, kot so med drugimi farmacevtski in biotehnološki izdelki, prehrambeni izdelki, voda ter izdelki kozmetične industrije. Ta skupina kupcev kupuje proizvode podjetja v manjšem obsegu in pri oblikovanju svojih postopkov potrebuje veliko mero tehnične pomoči podjetja. Podjetje mora pri razvijanju proizvodov za ta segment poseben poudarek nameniti njihovi prilagodljivosti oziroma jih imeti na voljo v čim več različicah, da bi zadovoljili potrebe posameznih kupcev. Za ta segment tako pride v poštev predvsem prodaja CIM® monolitnih diskovnih nosilcev ter majhnih CIM® cevnih modulov.

Tretji segment kupcev potrebuje največje količine proizvodov, saj gre za velika biofarmacevtska podjetja z masovno proizvodnjo. Njihove preference so zato predvsem usmerjene v učinkovitost proizvodov, ki omogoča najboljši izkoristek njihovega proizvodnega procesa. Za ta segment so najprimernejši CIM® cevni moduli od manjših do največjih velikosti, ki jih podjetje oblikuje glede na zahteve posameznega kupca in omogočajo pretoke največjih volumnov biomolekul. Te kupce predstavljajo velika multinacionalna biofarmacevtska podjetja, kot so francoski EuroBio, belgijski Celltech, švicarska Novartis in Roche ter kolumbijski Farmabio in predstavljajo podjetju glavni vir prihodkov iz prodaje.

## 4.4 RAZVOJ

Vodstvo podjetja se zaveda, da so za biotehnološko podjetje temeljni dejavnik uspešnosti vlaganja v raziskave in razvoj. Zato svoje proizvode vseskozi nadgrajujejo, saj imajo njihovi kupci pogosto zelo specifične zahteve in tako podjetje neredko razvija proizvode glede na zahteve posameznega kupca.

Da bi zahteve kupcev lahko nemoteno izpolnjevali, je potrebno, da je podjetje tehnološko čim bolj fleksibilno. Zato morajo za uspešno poslovanje z vidika naprednosti proizvodov biti vedno korak pred kupci, kar pa je mogoče le z nenehnim odkrivanjem novih tehnoloških možnosti. Raziskovalno-razvojne aktivnosti v podjetju potekajo v okviru oddelkov R&R, Molekularni biološki laboratorij in Aplikativni laboratorij. Vlaganja v raziskovalno-razvojne aktivnosti so se od ustanovitve podjetja vseskozi zelo povečevala, v letu 2007 so dosegla 919.210 evrov, kar je predstavljalo 41% vseh izdatkov podjetja v tem letu. Ta odstotek se je v primerjavi s prejšnjimi leti nekoliko zmanjšal, kar je predvsem posledica povečanih vlaganj v prodajne aktivnosti podjetja.

Laboratoriji v podjetju so organizirani tako, da ustrezajo zahtevam dobre laboratorijske prakse (DLP). Z izpolnjevanjem zahtev DLP, je v podjetju zagotovljen sistem kakovosti, ki »določa organizacijo, postopke in pogoje, v katerih se načrtujejo, izvajajo, dokumentirajo, arhivirajo ter posredujejo neklinične študije in njihovi rezultati« (Urad za kemikalije RS, 2008). Na podlagi izpolnjevanja teh zahtev, je v podjetju organizirana vrsta raziskovalno-razvojnih storitev, ki omogočajo zadovoljevanje potreb najzahtevnejših biofarmacevtskih podjetij. Sem spadajo:

- Razvoj in validacija HPLC in LC metod
- Farmakokinetične študije
- Razvoj tehnologij čiščenja učinkovin z uporabo najmodernejših kromatografskih tehnik
- Proizvodnja in čiščenje učinkovin na laboratorijskem in pilotnem nivoju
- Validacija kromatografskih materialov, ki se uporabljajo v industrijske namene v farmacevtski industriji
- Izolacija in identifikacija nečistoč v zdravilnih učinkovinah

Podjetje je vse od svojega začetka iskalo možnosti strateških povezav z večjimi biotehnološkimi podjetji na področju raziskav in razvoja. Zavedajo se namreč, da so tovrstna partnerstva koristna za prepoznavnost podjetja na biotehnološkem trgu ter s tem možnost uveljavitve v mednarodnem merilu, ki lahko pripomore tudi k lažji pritegnitvi potencialnih vlagateljev. S sodelovanjem z izkušenimi timi strokovnjakov uveljavljenih biofarmacevtskih podjetij, pridobivajo nova znanja in možnosti uporabe svoje tehnologije. Na podlagi teh dejstev se je podjetje v letu 2001 odločilo za sodelovanje z enim največjih biofarmacevtskih podjetij na svetu, nemško multinacionalko Boehringer Ingelheim, z namenom razvoja novega procesa za proizvodnjo plazmidne DNK. Pri tem je bila glavna naloga podjetja oskrbovanje s CIM<sup>®</sup> monolitnimi nosilci. Proces je bil uspešno razvit leta 2003, s čimer so proizvodi podjetja postali znani najširši strokovni javnosti in postavili nov mejnik na področju slovenske biotehnologije.

Pri razvoju svojih proizvodov v podjetju velik poudarek namenjajo zaščiti intelektualne lastnine. Tako ima trenutno podjetje podeljenih 17 patentov, od tega 9 evropskih, 7 ameriških ter enega kanadskega, poleg tega pa ima tudi 7 patentnih aplikacij. Z vidika patentne zaščite bil pomemben tudi napad biofarmacevtskega giganta GE Healthcare, saj je z uspešno sodno ubranitvijo podjetje dokazalo moč zaščite svojih patentov in tako od imitiranja tehnologije odvrglo mnoge tekmece.

## 4.5 NABAVA

Podjetje svoje dobavitelje deli v dve skupini. V prvo spadajo dobavitelji kemikalij, to so velika multinacionalna podjetja na področju proizvodnje kemikalij. Ponudba na trgu proizvodnje kemikalij je zelo velika, zato lahko podjetje izbira med različnimi dobavitelji. Podjetje kupuje relativno velike količine kemikalij, prav tako pa jih kupuje v najbolj osnovni obliki, saj jih mora kasneje samo preoblikovati, da ustrezajo njihovim procesom. Cena kemikalij tako predstavlja majhen delež celotnih stroškov nabave.

Druga skupina dobaviteljev pa so dobavitelji ohišij, ki pri tehnologijah za čiščenje biomolekul igrajo zelo pomembno vlogo, še posebej pri monolitni tehnologiji. Tako podjetje dobavlja dve vrsti ohišij, plastična, ki so primerna za proizvode majhne do srednje velikosti, ter jeklena. Ta so namenjena največjim cevnim modulom, saj omogočajo največji pritisk in s tem tudi največje pretoke biomolekul. Proizvajalcev jeklenih ohišij je v Sloveniji zelo malo, zato ima podjetje že od samega začetka istega dobavitelja. Zaradi razmeroma slabo razvite slovenske jeklarske industrije, ima podjetje v primerjavi z večino konkurentov pri nabavi jeklenih ohišij precej višje stroške. Glavnino teh predstavlja oblikovanje ohišij, ki jih mora proizvajalec oblikovati po načrtih podjetja, prav tako pa morajo biti narejena v skladu z zahtevami farmacevtske industrije.

## 4.6 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Realno sliko o uspešnosti finančne funkcije dobimo z analizo finančnih kazalcev podjetja in njihovega gibanja v času. Tako bom v sklopu analize poslovanja podjetja primerjal kazalnike uspešnosti, investiranja, financiranja, plačilne sposobnosti in obračanja v obravnavanem letu 2007, z vrednostmi omenjenih kazalnikov v letu 2006 (Priloga 7). Kazalnike podjetja bom, kjer bo mogoče, primerjal tudi s povprečnimi kazalniki panoge. Pri tem bi rad poudaril, da gre za zelo specifično panogo, ki je glede na standardno klasifikacijo dejavnosti označena kot proizvodnja drugih kemičnih izdelkov. Kot že ime pove, gre za panogo, v katero spadajo podjetja, ki sicer proizvajajo kemične izdelke, vendar jih zaradi specifične narave teh kemičnih proizvodov ni mogoče umestiti med proizvajalce po klasifikaciji že opredeljenih kemičnih izdelkov (kot so npr. kemikalije, olja). Tako so v znotraj omenjene panoge zbrana podjetja, ki jih združuje le dejstvo, da vsa proizvajajo nekako netipične kemične izdelke, vendar se njihova narava posla in proizvodni program po vsej verjetnosti precej razlikujeta. Zato bo primerjava s panogo služila bolj za orientacijo o podobnosti načina poslovanja podjetja s povprečni podjetjem v panogi, kot pa za resen pokazatelj morebitne neustreznosti poslovanja.

Ekonomičnost poslovanja je bila v letu 2007, ko je znašala 1,1, veliko bolj ugodna kot pa v letu 2006, ko je znašala 0,84. Razlog za to izboljšanje je v povečanju obsega celotnih prihodkov v letu 2007, ki so se povečali za 35 % glede na predhodno leto. Povečanje prihodkov je bilo predvsem posledica povečanja prihodkov iz prodaje, ki so se povečali za kar 188%. Glede na to, da je podjetje v letu 2007 začelo z vzpostavljanjem prodajne mreže, je bil dvig prodaje pričakovan, prav tako pa je ob postopnem širjenju prodajnih aktivnosti pričakovana konstantna rast prihodkov tudi v prihodnjih letih. Dobičkonosnost sredstev se je z -15 % v letu 2006 dvignila na 7,9% kar je posledica dejstva, da je podjetje v lanskem letu prvič od ustanovitve poslovalo z dobičkom. Še večje povečanje je bilo pri

dobičkonosnosti kapitala, za kar je razlog v večjem povečanju sredstev kot pa kapitala in je torej razmerje z dobičkom večje. Ker je panoga poslovala z izgubo, sta bila tako ROA kot ROE podjetja BIA Separations kot pozitivni vrednosti neprimerno boljša od panožnega povprečja. Produktivnost dela se je v letu 2007 povečala za 38%, kar je prav tako posledica povečanja prihodkov na zaposlenega.

Delež kapitala v financiranju je v primerjavi z letom 2006 porasel za 35%, predvsem na račun povečanja obsega lastniškega kapitala. V letu 2006 sta bili stopnji kapitalizacije in zadolženosti praktično enaki, kar pomeni, da je podjetje bilo varno z vidika tveganja upnikov, po drugi strani pa je tudi izkoriščenost finančnega vzvoda optimalna. V letu 2007 je podjetje kar 68,6% vseh sredstev financiralo z lastniškim kapitalom, kar namiguje na določene nesmotnosti poslovanja. Takšna stopnja kapitalizacije še ni previsoka, vendar se je povečala na račun velikega porasta lastniškega kapitala v podjetju, kar za podjetje pomeni, da več tveganja nase prevzemajo lastniki kapitala, prav tako pa je tovrstno financiranje dražje od financiranja z dolžniškim kapitalom. Po drugi strani podjetje z zmanjšanjem obsega dolžniškega kapitala nosi manjše tveganje in bo zato lažje pridobilo posojila za morebitne naložbe. Primerjava s panogo pokaže, da so podjetja v njej imela bistveno drugačno strukturo financiranja, saj je več kot polovico virov predstavljal dolžniški kapital.

Podjetje je bilo v letu 2007 finančno zelo stabilno, saj je 90% svojih dolgoročnih sredstev lahko financiralo z dolgoročnimi viri sredstev. Kljub temu za razliko od leta 2006 del dolgoročnih sredstev (10%) financiralo s kratkoročnimi viri sredstev. Tudi finančna stabilnost podjetij v panogi je bila zelo ugodna in je zavzemala podobno vrednost.

Kazalniki plačilne sposobnosti prikazujejo sposobnost podjetja, da v določenih rokih poravnava vse svoje obveznosti. Če podjetje zaide v finančne težave, svojih obveznosti ne more poravnati v rokih zapadlosti, povečajo se obresti in podjetje se je primorano začeti zadolževati pri bankah. Za preverjanje plačilne sposobnosti sem uporabil pospešeni koeficient in kratkoročni koeficient likvidnosti. Pospešeni kazalnik likvidnosti prikazuje plačilno sposobnost podjetja na določen dan, saj imamo opravka le z likvidnimi sredstvi, ki jih na določen dan lahko spremenimo v gotovino. Zato pri tem ne upoštevamo zalog, ki so najmanj likvidna obratna sredstva podjetja. Priporočena vrednost za ta kazalnik je okoli 1, vendar pa je odvisna tudi od narave podjetja. Ta koeficient je v letu 2007 znašal 0,9, kar je v primerjavi z letom 2006, ko je znašal 2,7, veliko bližje optimalni vrednosti in prikazuje, da podjetje več ne bi smelo imeti težav s plačilno sposobnostjo. Kratkoročni koeficient likvidnosti praviloma zavzema vrednost 2, saj je to minimum, ki je potreben za zanesljiv denarni tok. Kljub temu nekatera podjetja, ki imajo večinski delež sredstev v gotovini, tradicionalno operirajo z nižjimi številkami. Precej večji koeficient lahko pomeni, da management ni dovolj agresiven pri gospodarjenju z obratnimi sredstvi. Zato je vrednost 1,02, kolikor je kratkoročni koeficient za podjetje znašal leta 2007, nekoliko prenizek, upoštevajoč podatek, da je isti koeficient leta 2006 znašal 2,6 pa lahko ugotovimo, da je razlog za to predvsem v povečanju kratkoročnih poslovnih obveznosti podjetja. Primerjava s panogo nam pokaže, da je bilo podjetje v letu 2007 približno enako likvidno kot povprečje v panogi.

V letu 2007 so se obratna sredstva v povprečju obrnila vsakih 58 dni, kar je v primerjavi z dnevi vezave v letu 2006, ko je bilo za obrat obratnih sredstev potrebnih 74 dni, za podjetje ugoden znak in kaže na pozitivno tendenco. Z vidika kazalnikov obračanja je največji preskok v primerjavi s predhodnim letom nastal pri obračanju terjatev. Dnevi vezave terjatev so se namreč skrajšali za kar 80 dni oziroma 63%, kar pomeni da podjetje bistveno hitreje prejme plačilo kupcev kot v predhodnem letu.

## **5 PREDLOGI MOŽNIH STRATEŠKIH USMERITEV PODJETJA**

Podjetje bo svoje strateške usmeritve oblikovalo v skladu z izbrano celovito strategijo podjetja, to je strategija razvoja trga. Za uspešno uresničevanje izbrane strategije bodo ključnega pomena strateške usmeritve, prilagojene značilnostim posameznega tržnega segmenta. Podjetje namerava s svojimi proizvodi oskrbovati vse tri ključne segmente trga proizvodnje zdravil. Pristopi k osvajanju posameznih tržnih segmentov se med seboj močno razlikujejo in so odvisni od vstopnih ovir, moči in uveljavljenosti konkurentov, dostopnosti prodajnih kanalov in velikosti ter dolgoročne profitabilnosti prodaje posameznim segmentom. Podjetje ima odlično podlago za uresničevanje strategije diferenciacije, ki velja za eno izmed temeljnih poslovnih generičnih strategij in se osredotoča na iskanje načinov, s katerimi lahko podjetje s svojimi proizvodi zadovolji (novo ustvarjene) potrebe kupcev bolje od konkurentov (Thompson & Strickland, 1999, str. 135).

Temeljna strateška usmeritev pri osvajanju laboratorijskega segmenta bo še naprej osredotočena na krepitev uveljavljenosti in prodaje CIM® kitov. Gre za velik tržni segment, ki zajema laboratorijsko čiščenje biomolekul tako na akademski kot na industrijski ravni. Obstaja množica velikih in zelo uveljavljenih ponudnikov, ki proizvajajo, distribuirajo in prodajajo podobne komplete izdelkov za čiščenje biomolekul na laboratorijski ravni. Ker bo podjetje pod svojo blagovno znamko zelo težko pristopilo k prodajnim kanalom, predlagam, da izvaja posredno prodajo končnim kupcem preko povezav s pomembnimi konkurenti z večjim tržnim deležem, ki imajo že razvito prodajno in distribucijsko mrežo. Podjetje bi v prihodnosti lahko sklenilo več OEM partnerstev, preko katerih bi svoje partnerje oskrbovalo s CIM® kiti, ti pa jih bi bodisi pod lastno blagovno znamko ali pa pod blagovno znamko podjetja BIA Separations prodajali svojim kupcem. S tem bi se proizvodi podjetja pri procesu proizvodnje zdravil uporabljali že na laboratorijski in raziskovalni ravni, s čimer bi se povečale tudi možnosti zvestobe kupcev na kasnejših stopnjah procesa (kontrola kakovosti, proizvodnja zdravil). Na ta način bi podjetje pridobilo tudi na razponu tržnega komuniciranja, saj bi tako svoje proizvode lahko promovirali v okviru tržnega komuniciranja poslovnih partnerjev (časopisi, prospekti, spletne strani). Za večjo motiviranost partnerjev pri prodaji, bi podjetje lahko skrbelo z rednim obiskovanjem OEM partnerjev in distributerjev, prav tako pa bi s tehničnim usposabljanjem poskrbelo za boljše razumevanje proizvodov podjetja.

Tržni segment kontrole kakovosti učinkovin je tesno povezan s segmentom industrijske proizvodnje zdravil, zato je posebno pomembno, da podjetje okrepi svoj tržni položaj in prepoznavnost. V procesu proizvodnje zdravil je pri prehodu s procesov kakovosti na industrijsko proizvodnjo zelo

pogosto, da kupci še naprej nadaljujejo z isto tehnologijo oziroma proizvodi iste blagovne znamke kot na predhodni stopnji.

Na trgu proizvodov za čiščenje biomolekul v industrijskem merilu, kjer proizvodom podjetja BIA Separations konkurirajo le predstavniki klasične tehnologije, imajo CIM® cevni moduli bistveno konkurenčno prednost, zato bo v prihodnosti glavni cilj podjetja postati vodilni proizvajalec za čiščenje velikih biomolekul v industrijskem merilu. Ta segment kupcev tvorijo velika mednarodna biofarmacevtska podjetja, s katerimi bo podjetje sklepalo dolgoročne kooperativne pogodbe. Za pridobivanje večjega tržnega deleža bo moralo svoje trženjske aktivnosti v celoti prilagoditi posameznim strankam, in sicer s poudarkom na oblikovanju pristnega in profesionalnega odnosa, ki bo temeljil na medsebojnem zaupanju. Takšen odnos bi podjetje krepilo z omogočanjem čim izdatnejše tehnične pomoči kupcem pri uvajanju proizvodov v njihov proizvodni proces. Podjetje bi lahko organiziralo enote, v okviru katerih bi zaposleni skupaj s strokovnimi delavci kupcev tvorili strokovne time v samih proizvodnih oziroma R&R obratih kupcev. Tehnična pomoč bi bila zasnovana dolgoročno in namenjena lažjemu in hitrejšemu odpravljanju začetnih tehničnih težav ter omogočala sočasno prilagajanje in razvijanje CIM® proizvodov novim proizvodnim programom kupcev in morebitnim posodobitvam proizvajalnega procesa. Za hitrejšo razvijanje prodajne mreže na ameriškem trgu, bi obstoječi prodajni pisarni morale podjetje dodati nova prodajna mesta, v katerih bi zaposleni še naprej predstavljali neposreden stik podjetja s kupci. Kupci pri sklepanju poslov zahtevajo visoko stopnjo zaupnosti, zato je toliko bolj pomembno, da ima podjetje na trgu svoje ljudi, ki se lahko s kupci pogovorijo o podrobnostih poslovanja »iz oči v oči«.

Eden izmed bistvenih načinov za pridobivanje novih kupcev je tudi ustrezen pristop k tržnemu komuniciranju. Predlagam, da podjetje čim večji poudarek nameni predstavljanju značilnosti monolitne tehnologije ter CIM® tehnologije strokovni javnosti, in sicer z objavljanjem strokovnih člankov o svoji tehnologiji in procesih, v specializiranih znanstvenih revijah, kot so Journal on Chromatography, Biomedical Applications, Industrial Engineering Chemical Research ter Journal on Biochemistry and Biophysics Methods. Prav tako predlagam čim bolj aktivno udeležbo na znanstvenih kongresih, simpozijih in konferencah. Podjetje ima izjemno izobraženo in v strokovnih krogih uveljavljeno vodstvo, ki lahko s sodelovanjem na tovrstnih dogodkih stori veliko za ugled in prepoznavnost podjetja in njegove tehnologije. Z vidika krepitve blagovne znamke, bi podjetje lahko promocijski material prilagodilo posameznemu segmentu in vrsti proizvodov, in sicer v obliki tiskanih medijev, npr. katalogov, brošur, prospektov ter različnih avdio-vizualnih medijev. Tako bi lahko za laboratorijski segment pri prodaji CIM® kitov dodalo CD-ROM, na katerem bi bil priročnik za uporabo in pomoč pri odpravljanju težav. CIM® kiti zaradi svoje celovitosti omogočajo enostavno uporabo, zato kupci ne potrebujejo izdatne tehnične podpore podjetja in bi vse odgovore glede uporabe proizvodov lahko našli v priloženi programski opremi. Z vidika oglaševanja bi se podjetje lahko čim več udeleževalo različnih biotehnoških sejmov, ki so še posebej v ZDA zelo pogosti. Prav tako bi lahko podjetje CIM® tehnologijo oglaševalo preko specializiranih spletnih časopisov, revij, strokovnih portalov, forumov in tako z uporabo spletnega oglaševanja dodalo novo dimenzijo informiranju potencialnih kupcev.

Pomanjkanje državnih finančnih sredstev za vlaganja v raziskovalno-razvojno dejavnost bo podjetje nadomestilo z nadaljevanjem pridobivanja tveganega kapitala tujih vlagateljev. Predvidevam, da bo le-to z nedavnim preходом iz razvojne v proizvodno-prodajno orientiranost lažje, saj bodo prihodki podjetja jamstvo za njegovo stabilnost in potencialno rast. Kljub vsemu okolje, v katerem se podjetje nahaja, za investitorje zaradi visokih davkov ter šibkega finančnega trga in podjetniške kulture, ni posebej privlačno. V kolikor se bo izkazalo, da se podjetje sooča z resnimi težavami pri zbiranju tako državnih kot zasebnih sredstev za investicije in bo tako oviran njegov razvoj, priporočam selitev v drugo, majhnim visokotehnološkim podjetjem bolj naklonjeno okolje.

Kljub velikemu tržnemu potencialu ameriškega trga, za podjetje organizacija lastne proizvodnje kot oblika vstopa na trg, zaradi visokih investicij in dolgotrajnega razvoja ni priporočljiva. Zato predlagam, da podjetje nadaljuje z neposrednim izvozom. Z vidika laboratorijskega trga, podjetju kot obliko neposrednega izvoza na ameriški trg predlagam izvoz preko distributerjev, saj za prodajo temu segmentu ni potreben tesen stik podjetja s končnimi kupci, prav tako pa so na ta način podjetju prihranjeni stroški razvijanja prodajne mreže in logistike. Zato se mora podjetje osredotočiti na krepitev in razvijanje distribucijske mreže, ki je delno že razvita v Evropi, Severni Ameriki, Oceaniji in Aziji. Da bi bili distributerji čim bolj motivirani za prodajo CIM® proizvodov, predlagam, da jih podjetje redno obiskuje in jim nudi tudi morebitno tehnično usposabljanje potrebno za razumevanje proizvodov podjetja. Z vidika preostalih dveh segmentov (kontrola kakovosti in industrijska proizvodnja zdravil) predlagam, da podjetje izbere neposredni izvoz in prodajo preko zastopnikov. To bi podjetju omogočilo bolj osebni stik s končnimi kupci in na ta račun večjo raven zaupanja, ki je pri sklepanju poslov s temi kupci ključnega pomena. Podjetje na ameriškem trgu že zaposluje dva agenta, vendar pa menim, da je za kvalitetno obdelavo in pokrivanje tako velikega trga potrebno, da podjetje zaposli več tovrstnih strokovnjakov. Za boljše rezultate predlagam, da so zastopniki plačani po vnaprej dogovorjeni proviziji ter prejmejo nagrade za presežen plan.

## SKLEP

Temeljni cilj diplomskega dela je bil opraviti analizo zunanjega okolja podjetja ter s pomočjo SWOT analize prepoznati možne bodoče strateške usmeritve, ki bodo podjetju BIA Separations omogočile nadaljno rast in realizacijo njegovega tržnega potenciala. S tem namenom sem na osnovi SWOT analize preučil prednosti in slabosti samega podjetja, na podlagi analize zunanjega okolja pa ugotovil bistvene priložnosti in nevarnosti slovenskega in ameriškega trga ter privlačnost panoge. Analiza širšega okolja je prikazala vse razlike, ki jih dve različni okolji za mlado biotehnološko podjetje lahko nudita. Slovensko okolje je tipičen primer tržnega okolja, ki je ustanavljanju tovrstnega visokotehnološkega podjetja nenaklonjeno. Največji problemi so v gospodarski politiki, ki se ne zaveda dovolj pomena biotehnološke dejavnosti, ki je v mnogih državah gonilo konkurenčnosti gospodarstva, ter v podjetniški kulturi, ki je v splošnem pri financiranju razvoja visokotehnoloških podjetij izredno nenaklonjena tveganju. Tako državni kot zasebni izdatki za raziskovalno-razvojno dejavnost so namreč prenizki, kar Slovenijo postavlja med države EU, ki se povprečju EU-27 pri vlaganjih v R&R le še oddaljujejo, na račun česar je vse bolj oddaljen tudi lizbonski cilj. Ameriško okolje je na drugi strani

v svetovnem merilu nekaj korakov pred ostalimi, tako z vidika zasebnih in državnih vlaganj v R&R, kot tudi z vidika priložnosti, ki se za biotehnološko podjetje ponujajo, saj sta hitrost razvoja bioloških znanosti in biofarmacevtskega trga tu daleč največja. Panoga, v kateri podjetje nastopa, je zelo specifična, saj za večino konkurentov podjetja predstavljajo biotehnološke multinacionalke, katerim prodaja izdelkov za čiščenje biomolekul predstavlja zgolj majhen delček pri prodaji celotnega spektra biotehnoloških proizvodov. Zato podjetje pri prodaji svojih proizvodov, ki temeljijo na monolitni tehnologiji, tekmuje s proizvodi klasične in membranske tehnologije konkurentov, ki za kupce prinašajo neprimerno slabše rezultate. Največje rivalstvo v panogi glede na tržni delež trenutno poteka med ponudniki klasičnih in membranskih tehnologij, vendar pa je s pojavom monolitne tehnologije v prihodnosti za pričakovati, da bo le-ta na račun svojih zmogljivosti prevzela primat v tekočinski kromatografiji in bodo tekmeči podjetja tekmovali predvsem v tem, kdo bo razvil čim bolj konkurenčne proizvode, ki se bodo lahko kosali z modernejšimi tehnologijami.

Ključne prednosti podjetja so v inovativnosti proizvodnega programa, tehnološki superiornosti, visoko izobraženem in motiviranem kadru ter nizkih proizvodnih stroških, kar potencialnim kupcem zagotavlja visoko kakovostne proizvode, ki omogočajo bolj učinkovito zadovoljevanje njihovih potreb kot proizvodi konkurenčnih podjetij. Glavna slabost podjetja v primerjavi s konkurenco, je njegova (ne)uveljavljenost in v očeh potencialnih kupcev dvomljiva dolgoročna stabilnost, predvsem na račun njegove mladosti in majhnosti. Kupci bolj zaupajo dobro stoječim multinacionalkam s preverjeno klasično tehnologijo in močno tradicijo, kot pa majhnemu podjetju s povsem novimi in unikatnimi proizvodi, temelječimi na slabo poznani monolitni tehnologiji, ki pa na trgu nimajo substitutov, kar za kupce predstavlja precejšnjo nevarnost. Težak pristop k prodajnim kanalom se najbolj odraža pri tržnih segmentih, kjer je ponudba konkurenčnih proizvodov največja (čiščenje biomolekul v laboratorijskem merilu) tako z vidika klasične kot monolitne tehnologije. Na tem tržnem segmentu lahko podjetje svoj tržni položaj krepí s sklepanjem strateških partnerstev z bolj uveljavljenimi ponudniki, ki bi omogočila dostop do ključnih kupcev in krepitev njihove zvestobe blagovni znamki podjetja. Največja priložnost podjetja je na tržnem segmentu industrijskih proizvajalcev biofarmacevtskih izdelkov (predvsem zdravil), saj so tu edina konkurenca CIM® cevni modulom proizvodi klasične tehnologije, ki pa kupcem dajejo bistveno slabše rezultate. Podjetje se zato lahko v naslednjih letih pri tem tržnem segmentu osredotoči na osvajanje novih trgov, predvsem v EU in Aziji, ter krepitev svoje pozicije na ameriškem trgu. Globalno gledano, ima podjetje pri tem segmentu vse možnosti za razvoj v tržnega vodjo. Največje nevarnosti podjetja izhajajo iz neugodnega domačega okolja, ki zaradi nizkih vlaganj države v znanost in neprivlačnosti tujim investitorjem zavira njegov optimalen razvoj. Hiter razvoj tekmecev in sposobnosti CIM® tehnologije predstavljajo nevarnost, da jih bodo konkurenti v prihodnosti skušali posnemati, kar pa bo podjetje lahko preprečilo z nadaljno ustrezno patentno zaščito in kontinuiranimi vlaganji v razvoj novih proizvodov in odkrivanjem novih načinov uporabe obstoječih proizvodov.

## LITERATURA IN VIRI

1. Banka Slovenije. Letno poročilo 2007.
2. Ben's Guide. Najdeno 12. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://bensguide.gpo.gov>
3. BIA Separations. Najdeno 28. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.biaseparations.com>
4. Bilanca stanja 2005. Ljubljana: BIA Separations d.o.o., 2006.
5. Bilanca stanja 2006. Ljubljana: BIA Separations d.o.o., 2007.
6. Bilanca stanja 2007. Ljubljana: BIA Separations d.o.o., 2008.
7. Chiaietta, A. (2008). *Delovni zvezek*. Enostavnost poslovanja v Sloveniji: Ocene kakovosti regulacije z raziskavo Doing business Svetovne banke. Ljubljana: UMAR
8. David, F. (1998). *Concepts & cases*. (7th ed.) Upper Saddle River: Prentice-Hall.
9. Economic Report of the President. Washington: United States Government Printing Office, 2008, 354 str. Najdeno 23. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.gpoaccess.gov/eop/2008/2008\\_erp.pdf](http://www.gpoaccess.gov/eop/2008/2008_erp.pdf)
10. European commission: Science, technology and innovation in Europe. Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008, 125 str. Najdeno 24. julija 2008 na spletnem naslovu [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-EM-08-001/EN/KS-EM-08-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-EM-08-001/EN/KS-EM-08-001-EN.PDF)
11. Gospodarska zbornica Slovenije: Bela knjiga konkurenčnosti slovenskega gospodarstva za leto 2008. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
12. Higgins, J. & Vincze, J. (1993). *Strategic Management*. (5th ed.) Fort Worth: The Dryden Press.
13. Hunger, D. & Wheelen, T. (1996). *Strategic management*. (5th ed.) New York: Addison-Wesley Publishing Company.
14. Interni viri podjetja BIA Separations d.o.o., 2008.
15. Izkaz uspeha 2005. Ljubljana: BIA Separations d.o.o., 2006.
16. Izkaz uspeha 2006. Ljubljana: BIA Separations d.o.o., 2007.
17. Izkaz uspeha 2007. Ljubljana: BIA Separations d.o.o., 2008.
18. Kotler, P. (2004). *Principles of marketing*. (10th ed.) New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
19. Letno poročilo Urada RS za intelektualno lastnino 2007. 2008. Ljubljana, Ministrstvo za gospodarstvo, Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino.
20. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Ministrstvo RS za gospodarstvo (2007): Bela knjiga o trgovini in investicijah. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo RS.
22. Ministrstvo RS za šolstvo, znanost in šport (2006): Program za razvijanje tehnološkega razvoja ter informacijske družbe za obdobje 2007-2012. Ljubljana: Ministrstvo RS za šolstvo, znanost in šport.

23. National Science Board: Science and Engineering Indicators 2008, Arlington, VA: National Science Foundation, 2008, 588 str. Najdeno 11. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.nsf.gov/statistics/seind08/pdf/volume1.pdf>
24. Petrin, T. (2004, 1. marec). *Pogovori o prihodnosti Slovenije*. IV. pogovor: Konkurenčnost Slovenije (str. 77-87). Ljubljana: Urad predsednika Republike Slovenije.
25. The Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA): Industry Profile 2008, Washington DC: PhRMA, 2008, 60 str. Najdeno 27. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.phrma.org/files/2008%20Profile.pdf>
26. Pollack, M. (2008, februar). Federal R&D funding down in FY 2007. *National Science Foundation*. Najdeno 21. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.nsf.gov/statistics/infbrief/nsf08303/nsf08303.pdf>
27. Pospeševalni center za malo gospodarstvo: ZDA. Najdeno 14. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www2.pcmg.si/infopak/doc/ZDA-prav.doc>
28. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. (2. izdaja) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. *R&D Expenditure and personnel* [Eurostat (2008)]. Najdeno 14. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/>
30. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Thompson, A. & Strickland, A. (1999). *Strategic management: concepts & cases*. (11th ed.) Boston, MA: Irwin, McGraw-Hill.
32. Treven, S. (1992). SWOT analiza. *Organizacija in kadri*, 25. (9-10), 644-653.
33. UMAR: Ekonomsko ogledalo: december 2007.
34. UMAR: Poročilo o razvoju: julij 2008.
35. UMAR: Socialni razgledi: december 2006.
36. Urad RS za intelektualno lastnino. Najdeno 10. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.uil-sipo.si>
37. Urad RS za kemikalije. Najdeno 4. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.mz.gov.si/index.php?id=4850>
38. Vidal, J. (2004, 24. marec). 2050: a fuller world and an older one. *The Guardian*. Najdeno 09. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.guardian.co.uk/world/2004/mar/24/population.johnvidal>

## **PRILOGE**

## KAZALO PRILOG

|                                                                                                             |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| PRILOGA 1: Vlaganja v R&R aktivnost v odstotku od BDP v izbranih državah EU .....                           | 3 |
| PRILOGA 2: Izdatki za zdravstvo v Sloveniji, EU-15, EU-27 in ZDA, v obdobju 2000-2005 .....                 | 3 |
| PRILOGA 3: Viri financiranja R&R v ZDA v obdobju 2004-2007 .....                                            | 3 |
| PRILOGA 4: Državni izdatki za zdravstvo v ZDA v obdobju 1970-2006 .....                                     | 4 |
| PRILOGA 5: Število študentov nekaterih bioloških ved v ZDA v obdobju 2001-2006 .....                        | 4 |
| PRILOGA 6: Število prebivalcev ZDA, vpisanih v programe terciarnega izobraževanja v obdobju 1985-2005 ..... | 4 |
| PRILOGA 7: Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja BIA Separations v obdobju 2006-2007 .....               | 5 |
| PRILOGA 8: SWOT matrika podjetja BIA Separations .....                                                      | 6 |
| PRILOGA 9: Čisti prihodki od prodaje podjetja BIA Separations v letih 2000-2007 .....                       | 7 |
| PRILOGA 10: Organizacijska struktura podjetja BIA Separations .....                                         | 7 |
| PRILOGA 11: Bilanca stanja podjetja BIA Separations za leta 2005, 2006 in 2007 .....                        | 8 |
| PRILOGA 12: Izkaz poslovnega izida podjetja BIA Separations za leta 2005, 2006 in 2007 .....                | 9 |

PRILOGA 1: Vlaganja v R&R aktivnost v odstotku od BDP v izbranih državah EU

| Država    | 2000 | 2006 |
|-----------|------|------|
| Slovenija | 1,41 | 1,58 |
| EU-27     | 1,86 | 1,84 |
| Švedska   | /    | 3,82 |
| Finska    | 3,34 | 3,45 |
| Nemčija   | 2,45 | 2,51 |
| Avstrija  | 1,91 | 2,45 |
| Madžarska | 0,78 | 1,00 |
| Slovaška  | 0,65 | 0,49 |

*Vir: European commission, 2008.*

PRILOGA 2: Izdatki za zdravstvo v Sloveniji, EU-15, EU-27 in ZDA, v obdobju 2000-2005

|           | Celotni izdatki za zdravstvo, v %BDP |      |      |      | Javni izdatki za zdravstvo, v %BDP |      | Delež zasebnih izdatkov v celotnih izdatkih, v % |      | Izdatki v USD na prebivalca po preračunu kupne moči |
|-----------|--------------------------------------|------|------|------|------------------------------------|------|--------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------|
|           | 2000                                 | 2003 | 2004 | 2005 | 2000                               | 2005 | 2000                                             | 2005 | 2005                                                |
| Slovenija | 8,4                                  | 8,8  | 8,5  | 8,5  | 6,2                                | 6,2  | 26                                               | 27,6 | 1939                                                |
| EU-15     | 8,2                                  | 9,0  | 9,1  | 9,2  | 6,3                                | 7,1  | 25,4                                             | 24,5 | 3070                                                |
| EU-27     | 7,3                                  | 8,0  | 8,2  | -    | 5,3                                | 6,3  | 27,5                                             | 27,4 | 2093                                                |
| ZDA       | 13,2                                 | 15,2 | 8,2  | 8,3  | 5,8                                | 6,9  | 56,3                                             | 54,9 | 6401                                                |

*Vir: European commission, 2008.*

PRILOGA 3: Viri financiranja R&R v ZDA v obdobju 2004-2007

| Vir financiranja        | 2004    |       | 2005    |       | 2006    |       | 2007    |       |
|-------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| Celotni izdatki         | 299.905 |       | 323.005 |       | 347.871 |       | 368.098 |       |
| Podjetja                | 191.377 | 63,8% | 207.841 | 64,3% | 227.276 | 65,3% | 245.027 | 66,6% |
| Država                  | 88.749  | 29,6% | 93.734  | 29,0% | 97.701  | 28,1% | 98.331  | 26,7% |
| Visoko šolstvo          | 7.933   | 2,6%  | 8.575   | 2,7%  | 9.282   | 2,7%  | 9.866   | 2,7%  |
| Neprofitne organizacije | 8.962   | 3,0%  | 9.905   | 3,1%  | 10.542  | 3,0%  | 11.647  | 3,2%  |

*Vir: National Science Foundation, 2008.*

PRILOGA 4: Državni izdatki za zdravstvo v ZDA v obdobju 1970-2006

|                                                | 1970 | 1980 | 1990 | 2004 | 2005 | 2006 |
|------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Državni izdatki za zdravstvo, kot % BDP</b> | 7,2  | 9,1  | 12,3 | 15,9 | 15,9 | 16   |
| <b>Rast državnih izdatkov za zdravstvo</b>     | 10,5 | 13   | 10,9 | 6,9  | 6,5  | 6,7  |
| <b>Rast izdatkov za zdravila na recept</b>     | 7,5  | 8,2  | 12,8 | 8,4  | 5,8  | 8,5  |

*Vir: National Science Foundation, 2008.*

PRILOGA 5: Število študentov nekaterih bioloških ved v ZDA v obdobju 2001-2006

|                                              | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   |
|----------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Vse biološke vede</b>                     | 57.639 | 61.088 | 64.701 | 66.565 | 68.479 | 69.941 |
| <b>Mikrobiologija/virologija/imunologija</b> | 4.500  | 4.902  | 4.980  | 5.083  | 5.074  | 5.015  |
| <b>Farmakologija</b>                         | 2.746  | 2.823  | 2.926  | 2.974  | 2.905  | 2.818  |

*Vir: National Science Board, 2008.*

PRILOGA 6: Število prebivalcev ZDA, vpisanih v programe terciarnega izobraževanja v obdobju 1985-2005

| <b>Leto</b> | <b>Celoten vpis</b> | <b>Vpis na študije znanosti</b> |
|-------------|---------------------|---------------------------------|
| <b>1985</b> | 12.411.945          | 261.973                         |
| <b>1990</b> | 13.983.255          | 289.383                         |
| <b>1995</b> | 14.445.438          | 315.265                         |
| <b>2000</b> | 15.506.922          | 309.424                         |
| <b>2005</b> | 17.710.640          | 357.710                         |

*Vir: National Science Board, 2008.*

## PRILOGA 7: Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja BIA Separations v obdobju 2006-2007

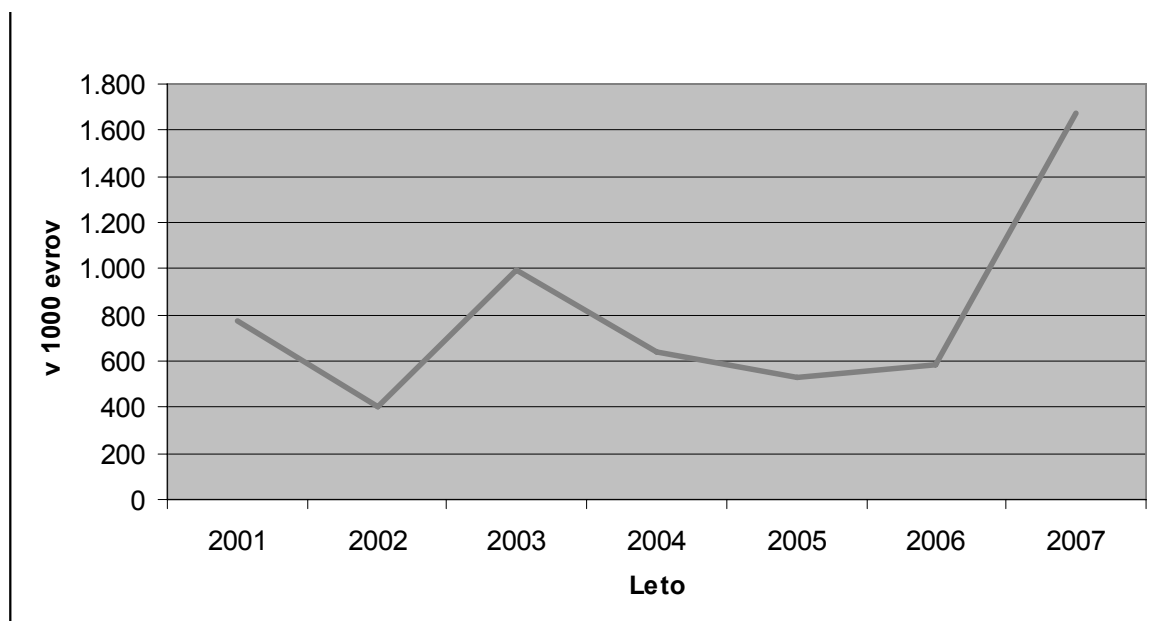
| KAZALNIK                                     | Leto 2006 | Leto 2007 | Indeks 2007/2006 | Panoga Leto 2007 |
|----------------------------------------------|-----------|-----------|------------------|------------------|
| <b>Kazalniki uspešnosti</b>                  |           |           |                  |                  |
| Ekonomičnost                                 | 0,84      | 1,1       | 131              |                  |
| Produktivnost dela (prihodki na zaposlenega) | 51.866    | 71.400    | 138              |                  |
| Dobičkonosnost sredstev (ROA) (v %)          | - 15,0    | 7,9       | - 53             | - 2,47           |
| Donosnost kapitala (ROE) (v %)               | - 21,5    | 13,1      | - 61             | - 5,37           |
| <b>Kazalniki investiranja</b>                |           |           |                  |                  |
| Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)    | 20,3      | 28,8      | 142              |                  |
| Delež obratnih sredstev v sredstvih (v %)    | 17,9      | 20,3      | 114              |                  |
| Delež finančnih naložb v sredstvih (v %)     | 0,64      | 0,95      | 148              |                  |
| <b>Kazalniki financiranja</b>                |           |           |                  |                  |
| Delež kapitala v financiranju                | 50,9      | 68,6      | 135              | 44,6             |
| Delež dolga v financiranju                   | 49,1      | 31,4      | 64               | 53,2             |
| Finančni vzvod                               | 96,4      | 45,7      | 47               | 119,3            |
| Finančna stabilnost                          | 1,2       | 0,9       | 75               | 1,1              |
| <b>Kazalniki plačilne sposobnosti</b>        |           |           |                  |                  |
| Kratkoročni koeficient likvidnosti           | 2,7       | 1,02      | 38               | 1,2              |
| Pospešeni koeficient likvidnosti             | 2,7       | 0,9       | 33               | 0,84             |
| <b>Kazalniki obračanja</b>                   |           |           |                  |                  |
| Koeficient obračanja osnovnih sredstev       | 1,2       | 2,6       | 215              |                  |
| Koeficient obračanja sredstev                | 0,3       | 0,7       | 234              |                  |
| Obračanje obratnih sredstev                  | 4,9       | 6,3       | 128              |                  |
| Dnevi vezave zalog                           | 0,61      | 7,84      | 1.289            | 40,8             |
| Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev | 127,6     | 46,8      | 37               | 70,9             |

*Vir: Balance stanja in izkazi poslovnega izida podjetja BIA Separations za leta 2005, 2006, 2007*

## PRILOGA 8: SWOT matrika podjetja BIA Separations

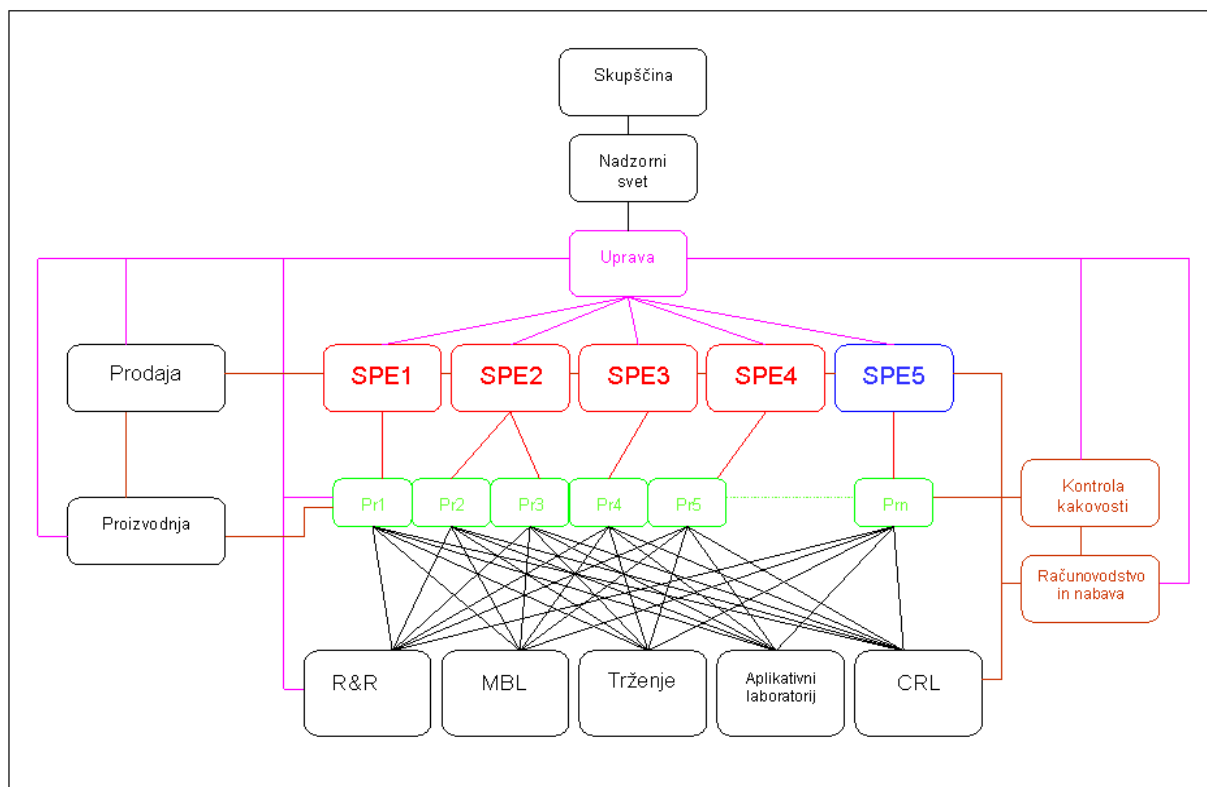
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Notranji dejavniki</b></p> <p><b>Zunanji dejavniki</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><b>Prednosti (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CIM® proizvodi</li> <li>- kakovost</li> <li>- Tehnološka superiornost</li> <li>- Izjemna strokovna usposobljenost kadra</li> <li>- Nizki proizvodjalni stroški</li> <li>- Finančna stabilnost</li> <li>- Patentno zaščitena tehnologija</li> <li>- Visoke vstopne ovire za potencialne konkurente</li> <li>- Lojalnost zaposlenih</li> </ul> | <p><b>Slabosti (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuveljavljenost blagovne znamke</li> <li>- Šibka tržna pozicija</li> <li>- Nerazvitost lastne prodajne mreže – odvisnost od partnerjev</li> <li>- Pomanjkanje sredstev za R&amp;R dejavnost in investicije</li> <li>- visoki stroški razvoja</li> <li>- Drage surovine</li> <li>- Nezmožnost hitre zamenjave dobaviteljev</li> <li>- Visoki stroški pri nabavi ohišij</li> </ul> |
| <p><b>Priložnosti (Pr)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strateška partnerstva</li> <li>- Odpiranje novih tržišč</li> <li>- Ugodne socialne in demografske spremembe</li> <li>- Trg proizvodov za čiščenje biomolekul v industrijskem merilu</li> <li>- Hiter napredek biofarmacije in biokemije</li> <li>- Eksponentna rast potreb po čiščenju biomolekul</li> <li>- Cenejši dobavitelji iz držav EU in V Evrope</li> </ul>                                                                                              | <p><b>PPr strategije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odpreti nova tržišča v Aziji in EU pri segmentu kupcev z industrijsko proizvodnjo</li> <li>- Razvijanje tehnologije za omogočanje novih načinov uporabe proizvodov</li> <li>- Dolgoročna proizvodna kooperacija s strateškimi partnerji</li> <li>- Prodaja preko OEM odjemalcev</li> </ul>                                                  | <p><b>SPr strategije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Z razvijanjem prodajne mreže okrepiti prepoznavnost blagovnih znamk in tržni delež</li> <li>- S strateškimi partnerstvi pridobiti dostop do prodajnih kanalov in kupcev</li> <li>- Postati tržni vodja na trgu kromatografskih proizvodov za proizvodnjo zdravil v industrijskem merilu</li> </ul>                                                                              |
| <p><b>Nevarnosti (N)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaupanje kupcev v klasično tehnologijo</li> <li>- Nasičenost trga, ki pokriva laboratorijski segment</li> <li>- Pomanjkanje državnih finančnih sredstev</li> <li>- Investitorjem neprivlačno okolje</li> <li>- Hiter razvoj tekmecev</li> <li>- Podjetje zaradi visokih stroškov investicij ne bo moglo slediti razvoju novih tehnologij</li> <li>- Omejenost rasti BZ zaradi ozkega prodajnega programa</li> <li>- Velika odvisnost od ključnih kadrov</li> </ul> | <p><b>PN strategije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Privabljanje zasebnih investorjev tveganega kapitala</li> <li>- Večji fokus na tržni segment kupcev z industrijsko proizvodnjo</li> <li>- Predstavljanje prednosti CIM® tehnologije s strani zaposlenih na kongresih in simpozijih</li> </ul>                                                                                                | <p><b>SN strategije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Izogibanje direktnemu vstopu na nasičen trg čiščenja v laboratorijskem merilu, z močnimi blagovnimi znamkami</li> <li>- Stroškovno učinkovito poslovanje z manj vlaganji v R&amp;R ter zvišanjem prodajnih cen</li> </ul>                                                                                                                                                        |

# PRILOGA 9: Čisti prihodki od prodaje podjetja BIA Separations v letih 2000-2007



Vir: Izkaz uspeha podjetja BIA Separations, 2008.

# PRILOGA 10: Organizacijska struktura podjetja BIA Separations



Vir: Interni viri podjetja BIA Separations, 2008.

## PRILOGA 11: Bilanca stanja podjetja BIA Separations za leta 2005, 2006 in 2007

| Kategorije                                                 | Leto<br>2005     | Leto<br>2006     | Leto<br>2007     |
|------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>SREDSTVA</b>                                            | <b>1.822.423</b> | <b>2.392.105</b> | <b>2.798.947</b> |
| A. DOLGOROČNA SREDSTVA                                     | 1.490.022        | 1.945.552        | 2.193.973        |
| I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne ča...      | 1.011.209        | 1.461.271        | 1.373.003        |
| 1. Neopredmetena sredstva                                  | 1.011.209        | 1.461.271        | 1.373.003        |
| 2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve                   | 0                | 0                | 0                |
| II. Opredmetena osnovna sredstva                           | 478.813          | 484.281          | 806.920          |
| III. Dolgoročne finančne naložbe in Naložbene<br>neprem... | 0                | 0                | 14.050           |
| 1. Naložbene nepremičnine                                  | 0                | 0                | 0                |
| 2. Dolgoročne finančne naložbe                             | 0                | 0                | 14.050           |
| IV. Dolgoročne poslovne terjatve                           | 0                | 0                | 0                |
| V. Odložene terjatve za davek                              | 0                | 0                | 0                |
| B. KRATKOROČNA SREDSTVA                                    | 320.137          | 444.851          | 593.113          |
| I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo              | 0                | 0                | 0                |
| II. Zaloge                                                 | 3.051            | 2.979            | 75.884           |
| III. Kratkoročne finančne naložbe                          | 14.451           | 15.352           | 12.644           |
| IV. Kratkoročne poslovne terjatve                          | 167.726          | 239.284          | 227.614          |
| V. Denarna sredstva                                        | 134.909          | 187.235          | 276.971          |
| C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE<br>RAZMEJITVE               | 12.263           | 1.703            | 11.861           |
| Zunajbilančna sredstva                                     | 0                | 0                | 0                |
| <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>                        | <b>1.822.423</b> | <b>2.392.105</b> | <b>2.798.947</b> |
| A. KAPITAL                                                 | 1.709.410        | 1.217.835        | 1.921.154        |
| I. Vpoklicani kapital                                      | 2.280.821        | 2.104.256        | 2.104.256        |
| 1. Osnovni kapital                                         | 2.280.821        | 2.104.256        | 2.104.256        |
| 2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)             | 0                | 0                | 0                |
| II. Kapitalske rezerve                                     | 0                | 0                | 0                |
| III. Rezerve iz dobička                                    | 0                | 0                | 0                |
| IV. Presežek iz prevrednotenja                             | 0                | 0                | 0                |
| V. Preneseni čisti poslovni izid                           | 0                | -571.257         | -183.102         |
| VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta                    | -571.410         | -315.164         | 0                |
| B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE<br>ČASOVNE RAZME...   | 0                | 0                | 0                |
| C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI                         | 112.845          | 1.174.266        | 877.789          |
| D. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI                                   | 0                | 1.009.464        | 296.056          |
| I. Dolgoročne finančne obveznosti                          | 0                | 833.513          | 296.056          |
| II. Dolgoročne poslovne obveznosti                         | 0                | 175.951          | 0                |
| III. Odložene obveznosti za davek                          | 0                | 0                | 0                |
| E. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI                                  | 112.845          | 164.801          | 581.733          |
| I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev            | 0                | 0                | 0                |
| II. Kratkoročne finančne obveznosti                        | 0                | 39.472           | 40.088           |
| III. Kratkoročne poslovne obveznosti                       | 112.845          | 125.330          | 541.645          |
| F. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE<br>RAZMEJITVE               | 167              | 4                | 4                |
| Zunajbilančne obveznosti                                   | 0                | 0                | 0                |

Vir: Interni viri podjetja BIA Separations, 2008.

## PRILOGA 12: Izkaz poslovnega izida podjetja BIA Separations za leta 2005, 2006 in 2007

| Kategorije                                             | Leto 2005        | Leto 2006       | Leto 2007       |
|--------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| 1. Čisti prihodki od prodaje                           | 527.952          | 582.238         | 1.677.127       |
| 2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokon...  | 0                | 0               | 0               |
| 3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve     | 0                | 500.832         | 0               |
| 4. Drugi poslovni prihodki (skupaj s subvencijami,...) | 0                | 0               | 144.069         |
| Kosmati donos od poslovanja                            | 527.952          | 1.083.070       | 1.821.196       |
| 5. Stroški blaga, materiala in storitev                | 562.329          | 939.298         | 909.989         |
| a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala t...  | 158.570          | 211.255         | 349.509         |
| b) Stroški storitev                                    | 403.759          | 728.043         | 560.480         |
| 6. Stroški dela                                        | 661.972          | 850.296         | 905.255         |
| a) Stroški plač                                        | 462.920          | 600.293         | 647.236         |
| b) Stroški pokojninskih zavarovanj                     | 41.041           | 53.193          | 57.339          |
| c) Stroški drugih socialnih zavarovanj                 | 58.756           | 69.699          | 68.677          |
| d) Drugi stroški dela                                  | 99.255           | 127.111         | 132.003         |
| 7. Odpisi vrednosti                                    | 517.406          | 159.607         | 191.391         |
| a) Amortizacija                                        | 147.219          | 159.607         | 190.771         |
| b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredme...  | 0                | 0               | 0               |
| c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih ...  | 370.187          | 0               | 620             |
| 8. Drugi poslovni odhodki                              | 10.708           | 21.456          | 21.567          |
| Poslovni prihodki                                      | 527.952          | 1.083.070       | 1.821.196       |
| Poslovni odhodki                                       | 1.752.415        | 1.970.657       | 2.028.202       |
| <b>POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA</b>                     | <b>1.224.463</b> | <b>-887.587</b> | <b>-207.006</b> |
| <b>POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA (EBIT)</b>              | <b>1.224.463</b> | <b>-887.587</b> | <b>-207.006</b> |
| 9. Finančni prihodki iz deležev                        | 0                | 0               | 0               |
| 10. Finančni prihodki iz danih posojil                 | 3.635            | 977             | 2.434           |
| 11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev            | 1.544            | 480             | 834             |
| 12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finanč... | 0                | 0               | 0               |
| 13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti           | 0                | 10.914          | 26.158          |
| 14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti           | 1.870            | 2.684           | 607             |
| Finančni prihodki                                      | 5.179            | 1.457           | 3.268           |
| Finančni odhodki                                       | 1.870            | 13.598          | 26.765          |
| Drugi prihodki                                         | 209.944          | 584.513         | 436.782         |
| Drugi odhodki                                          | 4                | 0               | 983             |
| Celotni prihodki                                       | 743.074          | 1.669.039       | 2.261.246       |
| Celotni odhodki                                        | 1.754.289        | 1.984.255       | 2.055.950       |
| <b>CELOTNI POSLOVNI IZID</b>                           | <b>1.011.215</b> | <b>-315.215</b> | <b>205.296</b>  |
| 15. Davek iz dobička                                   | 0                | 0               | 0               |
| 16. Odloženi davki                                     | 0                | 0               | 0               |
| <b>ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>        | <b>1.011.215</b> | <b>-315.215</b> | <b>205.296</b>  |

Vir: Interni viri podjetja BIA Separations. 2008.