

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V PODJETJU LEK

Ljubljana, september 2010

NATAŠA TADIĆ

IZJAVA

Študentka Nataša Tadić izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom izredne profesorice dr. Mojce Indihar Štemberger, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 9.9.2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	2
1.1 Opredelitev organizacije.....	2
1.2 Opredelitev organizacijske strukture.....	2
1.2.1 Vrste organizacijskih struktur.....	3
1.2.2 Funkcijska organizacijska struktura	3
1.2.3 Divizijska (produktna) organizacijska struktura.....	4
1.2.4 Projektna organizacijska struktura	6
1.2.5 Matrična organizacijska struktura	7
1.2.6 Dinamična mreža.....	7
1.2.7 Procesna organizacijska struktura	8
2 PREDSTAVITEV PODJETJA	9
2.1 Predstavitev družbe	9
2.2 Sandoz	10
2.3 Organizacijska struktura podjetja.....	11
2.3.1 Štabne enote	11
2.3.2 Divizije	11
3 SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE IN NJIHOV VPLIV NA ORGANIZACIJO	14
3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo	14
3.1.1 Farmacevtska tehnologija.....	14
3.1.2 Informacijska tehnologija.....	15
3.2 Vpliv okolja na organizacijo	15
3.3 Vpliv velikosti združbe na organizacijo	16
3.4 Vpliv ciljev in strategije na organizacijo.....	17
3.5 Vpliv združitve na organizacijo.....	17

4	POVEZAVE DIVIZIJ IN ŠTABNIH ENOT	18
4.1	Prednosti organizacijske strukture.....	18
4.2	Slabosti organizacijske strukture.....	19
	SKLEP.....	19
	LITERATURA IN VIRI	21

KAZALO SLIK

	<i>Slika 1: Organizacijska struktura Lek</i>	13
--	--	----

UVOD

Organizacije delujejo v globalnem poslovnem svetu, kjer se soočajo z vedno večjo konkurenco. Konkurenca ni edina grožnja, saj spremembe okolja in trga, druge gospodarske, politične in družbene spremembe vplivajo na poslovanje organizacije. Organizacije se z naraščajočimi spremembami spopadajo s hitro prilagoditvijo na njih. Tiste organizacije, ki se ne prilagajajo, hitro postanejo žrtev sprememb in propadejo. Organizacijska struktura je posledica načina delovanja organizacije. S spreminjanjem načina poslovanja, se spreminja organizacijska struktura. Nekatere organizacijske strukture so bolj fleksibilne za prilagajanje, na primer virtualna organizacija, kot druge, ki so zelo vpete v tradicionalni način poslovanja in imajo veliko hierarhij. Kljub temu, da večina avtorjev poudarja prednost fleksibilnosti organizacijske strukture, ne moremo trditi, da je za vse industrije primerna ena vrsta organizacijske strukture. Industrije se razlikujejo med seboj v načinu dela in njihovih potrebah.

Namen diplomskega dela je prikazati sestavo organizacijske strukture v podjetju Lek, povezavo njenih funkcij med seboj in prikazati vplive situacijskih spremenljivk na organizacijsko strukturo. Cilj diplomskega dela je preučiti uspešnost njihove organizacijske strukture, katere so prednosti in pomanjkljivosti pri poslovanju v dinamičnem globalnem trgu.

Metoda dela je teoretični pregled literature slovenskih in tujih avtorjev, ki obravnavajo organizacijske strukture in analizirajo delovanje organizacije. Skozi analizo bom predstavila vplive situacijskih spremenljivk, prednosti in slabosti obstoječe organizacijske strukture ter predloge za spremembo.

Vsebinsko je diplomska naloga razdeljena na štiri dele. Prvi del zajema opredelitev organizacijskih struktur, njihove značilnosti, prednosti in slabosti. V drugem delu je predstavljena organizacijska struktura konkretnega podjetja in opis podjetja. V tretjem delu so predstavljene situacijske spremenljivke, ki vplivajo na delovanje podjetja, jim omogočajo priložnosti ali predstavljajo grožnje. V četrtem delu so opisane prednosti in slabosti trenutne organizacijske strukture.

1 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

1.1 *Opredelitev organizacije*

Lipovec (1987, str. 35) je mnenja, da se ljudje združujejo v združbe z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Združba je kompleksno odprt sistem med seboj povezanih delov, ki so v določenih razmerjih in so podrejeni svojim ciljem. V kolikor večji meri člani združbe uresničujejo svoje cilje, ko si združba prizadeva za doseg svojega cilja, toliko bolj trdna in trajna je združba. Ljudje v njej so med seboj povezani, medsebojno odvisni. Med njimi obstajajo najrazličnejša, spreminjajoča se razmerja. Organizacija katerekoli združbe (institucije) je prav tako sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja.

Organizacijo mnogi razumejo kot odprt, vzorčno povezan in ciljno usmerjen družbeni sistem, kot združbo med seboj povezanih članov. Njene razsežnosti so: družbena usmerjenost, socialna in psihološka komponenta, ki obsegata delovanje posameznika v odnosu do drugih posameznikov v skupini ali pa skupin med seboj. Organizacija je sestav tehničnih razmerij med poslovnimi prvinami, poslovnimi procesi in proizvodi, ki vodijo k večji učinkovitosti poslovanja (Rozman, Kavčič & Koletnik, 1997, str. 127).

1.2 *Opredelitev organizacijske strukture*

Avtorji na različne načine opredelijo organizacijske strukture. Opredelitve se bistveno ne razlikujejo med seboj, vendar so kljub temu določene podrobnosti, ki se razlikujejo. Pri diplomski nalogi se bom sklicevala na opredelitev avtorja Lipičnika in bom predstavila značilnosti organizacijskih struktur.

Opredelitve pojma organizacijska struktura se zelo razlikuje (Lipičnik, 2005, str. 48):

1. Strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne.
2. Struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo.
3. Struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo.
4. S strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

1.2.1 Vrste organizacijskih struktur

Najbolj razširjene vrste organizacijskih struktur so:

- funkcijska organizacijska struktura,
- divizijska (produktna) organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- dinamična mreža,
- procesna organizacijska struktura.

1.2.2 Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura. Organizirana je glede na število področij oziroma služb, ki jih podjetje opravlja. Organizacijska struktura je oblikovana, tako da so funkcije strnjene v organizacijske nosilce (Lipičnik, 2005, str. 50).

Nacionalne pošte, agencije za varnost, jeklarske družbe, letalske družbe, avtomobilski velikani, vse te organizacije imajo skupne lastnosti organizacijskih struktur. Delovni procesi so rutinski, dokaj preprosti in ponovljivi. Te značilnosti vodijo v visoko specializacijo. Vzpon je doživela v času industrijske revolucije v množični proizvodnji (Mintzberg, 1983, str. 163).

Značilnosti funkcijske strukture: visoka specializacija, rutinski delovni procesi, natančno opisani delovni procesi v proizvodnji, podvajanje pravil in predpisov, formalno komuniciranje v organizaciji, velike enote na operativni ravni, zanašanje na skupinsko delo, centralizirano odločanje, izvrstna administrativna struktura (Mintzberg, 1983, str. 164).

Funkcijska organizacijska struktura je razdeljena na tri dele.

1. **Proizvodnja.** Delovni procesi in naloge so preproste ter ponavljajoče. Običajno so potrebne minimalne spretnosti in kratkotrajno učenje. To vodi v delitev delovne sile in poudarek je na standardizaciji delovnih procesov. Večji del usklajevanja je standardizirano in ponavljajoče, zato nižji managerji pogosto ne posegajo po neposrednem nadzoru. Oblikujemo lahko večje enote (Mintzberg, 1983, str. 164).

2. **Management.** Management predstavlja podporo proizvodnji. Ima tri glavne naloge (Mintzberg, 1983, str. 164):

- preprečevanje konfliktov med visoko specializiranimi delavci in proizvodnjo,

- sodelovanje s tehnično podporo pri vključevanju standardov za proizvodnje obrate,
- združevanje in posredovanje povratnih podatkov vodstvu in dopolnitev vodstvenega akcijskega plana.

Vse te operacije zahtevajo osebni stik s podrejenimi, analitiki in nadrejenimi. Management je zato majhen v velikosti, vendar se razprostira vertikalno po organizacijski strukturi (Mintzberg, 1983, str. 165).

Obsedenost s kontrolo obsega dve dejstvi (Mintzberg, 1983, str. 167):

- kontrola je potrebna za odstranitev vseh možnih negotovosti, tako da lahko posluje brez prekinitev. Proizvodnjo varujejo pred zunanjimi vplivi, da nemoteno in čim hitreje proizvajajo proizvode,
- na podlagi njihove organiziranosti je funkcijska organizacijska struktura prepletena s konflikti. Kontrola je zadolžena za obvladovanje konfliktov.

3. **Strateški vrh.** Pri funkcijski organizacijski strukturi problemov znotraj organizacije ne rešujejo, vendar jih samo potlačijo, da se delo opravi do konca. Strateški vrh skrbi za učinkovito vodenje celotne organizacije. Njihova glavna naloga je imeti pregled nad celotnim sistemom (Mintzberg, 1983, str. 168).

Prednosti funkcijske organizacijske strukture je predvsem v njeni racionalnosti, ki se izraža v tem, da se naloge iste funkcije opravljajo v enem prostoru. S tem povzročamo manjše stroške, povečujemo specializacijo in profesionalizacijo ljudi (Lipičnik, 2005, str. 50).

Funkcijska organizacijska struktura je primerna predvsem za stabilno okolje. Njena pomanjkljivost je nefleksibilnost. Ne prilagajajo se spremembam, komuniciranje je počasno, odločitve se počasi sprejemajo in uresničujejo, uvajanje inovacij je počasno. Hitre spremembe okolja so prisilile funkcijsko organizacijo, da so začeli odpravljati nefleksibilnost organizacijske strukture. To jim je uspelo z ustanovitvijo štabnih enot, ki nudijo pomoč pri odločanju. Štabne enote nimajo pristojnosti odločanja ali poseganja v poslovanje (Lipičnik, 2005, str. 50).

1.2.3 Divizijska (produktna) organizacijska struktura

Divizijska (produktna) organizacijska struktura je decentralizirana organizacija, pri kateri so funkcije decentralizirane na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja. Odločanje na ravni programa poteka decentralizirano, odločanje o celotni organizaciji je centralizirano. Velika podjetja

razdelimo na manjše število manjših podjetij. Manjša podjetja razdelimo na manjše število enot (Lipičnik, 2005, str. 51).

Razpršenost operativnih nalog zmanjšuje odvisnost divizij med seboj s tem, da vsaka enota deluje samostojno, brez potrebe koordiniranja z drugimi. Struktura omogoča razporejanje številnih divizij pod enim vodstvom. Managerji divizij so primorani slediti navodilom zgornjih managerjev, ki sledijo ciljem in viziji podjetja. Tukaj se pokaže, da je divizijska organizacijska struktura precej centralizirana (Mintzberg, 1983, str. 216).

Če bi vodstvo preneslo vso moč in odločanje na posamezno divizijo, potem bi organizacija, kot združba, prenehala obstajati in bi iz divizij nastale neodvisne organizacije. Zato obstajajo določeni procesi nadzora in koordinacije med vodstvom in divizijami. Vendar kako naj vodstvo izvaja nadzor in kljub temu dopušča avtonomijo divizijam. Organizacije so razvile učinkovit sistem nadzora. Vodstvo dovoli divizijam skoraj popolno neodvisnost pri njihovem vodenju operacij. Njihov nadzor je osredotočen, samo na sprejete odločitve divizij. Nadzorujejo s posebnimi kvantitativnimi sodili, ki so merjenje dobička, rast prodaje in donosnost naložb (Mintzberg, 1983, str. 217).

Dodeljevanje in opisovanje delovnih nalog ni v domeni vodstva, saj bi to pomenilo vmešavanje v neodvisnost divizij. V splošnem, vodstvo daje zelo malo navodil divizijam glede poslovanja. To se lepo vidi na primeru akcijskega plana. Vsaka divizija mora imeti neodvisen akcijski plan, izdelan posebej za njihove potrebe in cilje. Divizijska organizacija je odvisna od sposobnosti divizijskega managerja, komu je dodeljena pravica odločanja. Vendar je njihovo odločanje omejeno s strani vodstva. Glavna naloga vodstva je, najti in izuriti najboljšega managerja za ta položaj, ki bo sledil ciljem podjetja in ne ciljem divizije, ki sta včasih lahko različna. Divizijski managerji lahko rotirajo med divizijami, da si ustvarijo širšo predstavo o podjetju. Neposredna kontrola služi vodstvu kot zaščitno sredstvo, če podjetje zaide v težave. Vodstvo mora biti sposobno rešiti težave s posredovanjem. To kaže na dejstvo, da je vodstvo seznanjeno z delom divizij (Mintzberg, 1983, str. 218).

Nekatere funkcije, ki so skupne za vse programe ne moremo decentralizirati, zato jih organiziramo na ravni podjetja (Lipičnik, 2005, str. 52):

- tisto, česar ne razvije nobena divizija,
- temeljne raziskave,
- zbiranje podatkov o raziskovalnih projektih, da ne pride do podvajanja,
- nastopanje v tujini itd.

Prednost divizijske organizacije je večja prilagodljivost organizacije oziroma večja fleksibilnost organizacijskih enot. Prilagodljivost se pokaže pri obvladovanju konkurence s pomočjo inovacij in stalnim zniževanjem stroškov (Lipičnik, 2005, str. 53).

Pomanjkljivost divizijske organizacije se pokažejo v prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov in oblikovanjem podkultur. To je lahko pozitivna motivacija za razvoj novih idej ali ima negativne posledice, ko tekmovalnost preraste v preveliko konkurenco (Lipičnik, 2005, str. 52).

1.2.4 Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura je vezana na določen projekt. Projekt je razlog, da ustanovijo projektne skupine, katere cilji so na enem mestu zbrati najboljše človeške vire, ki povečujejo možnost razvoja novih rešitev. V projektu so zbrani ljudje iz različnih oddelkov, ki imajo različna znanja in so potrebni za izvršitev projekta. Za nemoten potek projekta je odgovoren vodja projekta. Po končanju projekta se projektna skupina razpusti in delavci se vrnejo nazaj na staro delovno mesto, ali pa so dodeljeni drugemu projektu (Lipičnik, 2005, str. 53).

Projektna organizacijska struktura je primerna za tista podjetja, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt. Te aktivnosti se ne morejo usklajevati pri ustaljeni organizacijski strukturi (Lipičnik, 2005, str. 53).

Pogoji za oblikovanje projektne organizacije so stabilno okolje, ne rutinska tehnologija, srednje veliko podjetje in poudarek na projektih in specializaciji. Projektna organizacija je primerna za izvedbo enkratnih nalog (Lipičnik, 2005, str. 53).

Temeljne značilnosti so (Lipičnik, 2005, str. 53):

- usmerjenost k nalogam,
- časovna razporeditvena usmerjenost,
- stroškovna odgovornost,
- organizacija z omejenim časovnim trajanjem,
- dinamični značaj,
- posebni položaj znotraj organizacije,
- dvojni značaj dejavnosti, ki jih mora opravljati projektna organizacija,
- storitveni značaj dejavnosti, ki jih mora opravljati projektna organizacija.

Problemi projektne organizacije (Lipičnik, 2005, str. 55):

- nasprotja med projektno usmeritvijo in funkcijskim obravnavanjem organizacijskih problemov,
- nestalnost članov projektnega tima, zaradi avtomatičnega prenehanja njihovih vlog po uspešno izvršenem projektu in hitrega spreminjanja nalog, okolja in nadrejenih

sodelavcev, zaradi sprejemanja nalog v drugih timih ali ponovnega delovanja v funkcijskih oddelkih,

- težnja projektnih vodij, da bi imeli ustaljene projektne time,
- potreba po oblikovanju dodatnega informacijskega sistema za posamezne projekte.

1.2.5 Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Pri tej organizaciji delavci delajo na projektih po potrebi, zato se delo na rednem delovnem mestu in delo na projektu križata. Delavec je izpostavljen dvema vodjema in delovne naloge se lahko opravljajo istočasno. To pa lahko povzroči trenja med delavci in vodji (Lipičnik, 2005, str. 55).

Največja pomanjkljivost matrične strukture je timsko delo, ki ga je veliko. Nepoznavanje timskega dela, povzroča nestrpnost med sodelavci. Problem se pojavi pri vodenju projektov, saj naj bi bili sodelavci med seboj enakopravni. Vendar se je pokazalo v praksi, da pravilo enakopravnosti ne deluje, kot je prikazano v teoriji in je potrebno natančno opredeliti pristojnosti in odgovornosti delavcev. S tem pa se teorija matrične strukture počasi podira (Lipičnik, 2005, str. 56).

1.2.6 Dinamična mreža

Dinamična mreža ali drugače imenovana virtualna organizacija je organizacija, ki temelji na povezovanju podjetij preko računalnikov. To so partnerji, ki so neodvisni, vendar so povezani, kot eno podjetje. V skupino partnerjev sodijo konstruktorji, proizvajalci, delovna sila in trgovci. Osebni stiki so redki, zato je potrebna velika mera zaupanja v partnerje, saj je uspešnost podjetja odvisna od usklajenega nastopa na trgu (Lipičnik, 2005, str. 57).

Pogoji za ustanovitev dinamične mreže so (Lipičnik, 2005, str. 57):

- razvoj informacijske tehnologije,
- tehnološki napredek,
- racionalizacija stroškov,
- specializacija,
- zunanje izvajanje (angl. »outsourcing«),
- večji intelektualni kapital.

Prednosti dinamične mreže so predvsem v njeni prilagodljivosti, večji izrabi človeških zmogljivosti in večji učinkovitosti nasploh. S pomočjo te organizacijske strukture je

mogoče v mrežo zbrati toliko znanja, kot ga v enem podjetju nikoli ne bi mogli. Pri dinamični mreži državne ali druge meje načeloma niso ovire (Lipičnik, 2005, str. 57).

1.2.7 Procesna organizacijska struktura

Pri procesni organizaciji se organizacija osredotoča skoraj izključno na procese, ki so pomembni pri doseganju njihovih ciljev. Cilji se skozi čas spreminjajo, s tem se tudi spreminjajo naloge v procesih in celotna organizacijska struktura. Procesna organizacija sodi med postmoderne organizacije (Vila, 1999, str. 22).

Temeljne značilnosti procesne organizacije so opisane z osnovnimi načeli (Škrinjar et al., 2005):

1. Organizacijsko delovanje je osredotočeno na proces in ne posamezne naloge, ki se izvajajo znotraj oddelkov. Pod pojmom proces razumemo vse koristi, ki prinašajo dodano vrednost za kupca in je kupec pripravljen plačati, glede na svoje finančne preference. Ko se vzpostavi povezava med funkcijami in oddelki, lahko govorimo o procesni organizaciji.
2. Skrbniki procesov so odgovorni za uspešno izvajanje nalog v procesu. Zato morajo imeti ustrezno znanje z različnih področij poslovanja ter sposobnost vodenja timov.
3. Timsko delo prevladuje nad delom posameznikov. Timi dosežejo višjo raven uspešnosti in učinkovitosti, kot bi ga dosegel posameznik.
4. Čim bolj ploska organizacijska struktura z minimalno delitvijo opravil. Opravila, ki ne ustvarjajo dodane vrednosti je potrebno odstraniti ali zmanjšati. Zaposlenim je dodeljena pravica odločanja o stvareh, ki zadevajo njihovo delo. S tem se vodstvo razbremeni nepotrebnih odločitev.
5. Povečati in izboljšati je potrebno stike med kupci in dobavitelji na vseh ravneh.

Če se organizacija odloči za uvedbo procesne organizacijske strukture, mora svoje procese najprej prenoviti. Nekoč najbolj razvita metoda prenove poslovanja je bila prenova poslovnih procesov, ki zajema pripravo, analizo procesa, oblikovanje procesa, tehnološko načrtovanje, sociološko načrtovanje in izvedbo. V današnjih časih so se razvile nove metode prenove poslovanja. Osredotočene so na spreminjanje poslovnih procesov ter njihovega izboljšanja (Škrinjar et al., 2005).

Metode prenove poslovanja (Škrinjar et al., 2005):

- celovit management kakovosti (angl. Total Quality Management – TQM),
- metoda ključnih dejavnikov uspeha,
- »benchmarking«,
- management znanja,
- različne metode informatizacije poslovanja.

Ko se konča faza prenove poslovnega procesa, se začne prilagajanje struktur prenovljenemu procesu.

Prednosti procesne organiziranosti so (Škrinjar et al., 2005):

- fleksibilnost in hitro odzivanje na spremenjene potrebe strank,
- usmerjenost proti ustvarjanju dodane vrednosti,
- osredotočenost na timsko delo in sodelovanje,
- širši pogled zaposlenih na cilje organizacije,
- zaposleni imajo večjo pristojnost, odgovornost in soodločanje.

Slabosti procesne organizacije so (Škrinjar et al., 2005):

- težavno in dolgotrajno določanje ključnih procesov,
- sprememba organizacijske kulture, novo oblikovanje delovnih mest, sprememba filozofije managementa ter informacijskih in plačilnih sistemov,
- upiranje tradicionalnih managerjev pri predaji moči in avtoritete,
- usposabljanje zaposlenih za učinkovito delo v horizontalnih timih,
- omejevanje poglobljenih specializiranih znanj.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

2.1 Predstavitev družbe

Podjetje Lek je bilo ustanovljeno leta 1946 v Ljubljani. Njihova prva naloga je bila obogatitev izbora izdelkov in povečati količino doma izdelanih zdravil ter s tem zmanjšati odvisnost od izvoza. V naslednjih letih so z novimi vlaganji začeli hitro rasti, naraščalo je število zaposlenih in dvigovala se je stopnja izobrazbene strukture. V 70-ih letih so imeli 70 odstotkov prihodka od licenčnih pripravkov in 30 odstotkov od nelicenčnih. V 80-ih letih so bili zlasti aktivni na razvoju lastnih pripravkov, kar se kaže v dejstvu da so v tem obdobju imeli le 30 odstotkov licenčnih pripravkov (Zgodovina Leka, 2010).

Leta 1992 so se preoblikovali v delniško družbo in istega leta so delnice začele kotirati na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev. Leta 1995 so kot prva srednjeevropska farmacevtska družba vstopili na ameriški trg. Leta 2001 so se z nakupom romunske farmacevtske družbe Pharma Tech in poljske družbe Argon S.A. utrdili v teh regijah. Istega leta so na ameriškem trgu ustanovili družbo Lek Pharmaceutical Inc. in postali distributer končnih farmacevtskih izdelkov. Odprli so predstavništvo na Kitajskem in

pridobili certifikat za ravnanje z okoljem po standardu ISO 14001. Leta 2002 se je zgodil prijateljski prevzem Leka z Novartisom. Leta 2003 je več nacionalnih blagovnih znamk v okviru Novartis Generics oblikovalo močno globalno znamko Sandoz. Danes podjetje Lek zaposluje preko 2.400 ljudi in sodi med večja podjetja, ki delujejo v Sloveniji. Ima pet odvisnih družb, devet predstavništev in podružnic po svetu ter delujejo v več kot sto državah (Zgodovina Leka, 2010).

Nekatera izmed Lekovih zdravil brez recepta so Angal, Deprim, Flonidan, Fluimukan, Immunal, Klimaktin, Ketonal, Lekadol, Linex, Operil, Persen, Prorektal, Ranital, Sanval. Najbolj znano zdravilo je antibiotik Amoksiklav (Zdravila brez recepta, 2010).

2.2 Sandoz

Podjetje Sandoz je bilo ustanovljeno leta 1886 v Švici. Leta 1996 se je Sandoz združil s farmacevtskim podjetjem Ciba-Geigy in nastalo je podjetje Novartis. Leta 2002 je prišlo do prevzema podjetja Lek, ki je zdaj član skupine Sandoz. Sandozeva vizija je postati glavni ponudnik visoko kakovostnih in cenovno dostopnih zdravil. Zagotoviti želijo dolgoročen dostop zdravstva za ljudi po svetu. Sandoz je globalni voditelj generikov, ki razvija, proizvaja in trži zdravila, katerim je potekel patent. Njihova zdravila so dostopna približno 90% svetovni populaciji. Leta 2009 je prodaja generikov znašala 7,5 bilijonov USD. Zaposluje več kot 23.000 družbenikov v 130-ih državah (Introduction, 2010).

Sandoz, divizija skupine Novartis, ponuja široko paleto visoko kakovostnih, cenovno dostopnih zdravil, ki niso več zaščitena s patenti. Sandoz ima v svojem portfelju več kot 600 učinkovin v več kot 5000 oblikah po vsem svetu. Med njegove ključne skupine zdravil sodijo antibiotiki, zdravila za bolezni in motnje osrednjega živčevja ter zdravila za prebavila, srce in ožilje in različne hormonske terapije. Sandoz razvija, izdeluje in trži ta zdravila, pa tudi posamezne farmacevtske in biotehnološke učinkovine in antiinfektive. Poleg močne organske rasti v zadnjih letih pa je Sandoz izvršil tudi vrsto združitve, vključno z družbami Lek (Slovenija), Sabex (Kanada), Hexal (Nemčija) in EonLabs (ZDA) (Introduction, 2010).

Novartis ima sedež v Baslu. Njihovo poslanstvo je najti, razviti in uspešno tržiti inovativne proizvode za preprečitev in zdravljenje bolezni, olajšati trpljenje in dvigniti raven življenjskega standarda (About Novartis, 2010).

2.3 Organizacijska struktura podjetja

Podjetje je razdeljeno na štiri dele. Poslovalnice ima v Ljubljani, kjer je tudi vodstvo, Mengšu, Prevaljah in v Lendavi. Vendar so vse poslovalnice podjetja vpete v organizacijsko strukturo. Ker je podjetje zelo veliko, je tudi njihova organizacijska struktura kompleksna. Glede na zgornjo teoretično opredelitev lahko opredelimo organizacijsko strukturo kot divizijsko organizacijsko strukturo.

2.3.1 Štabne enote

Štabne enote služijo, kot podpora divizijam. Ker so splošne in zadevajo vse divizije je nesmiselno, da bi bile decentralizirane in vključene v vsako divizijo posebej. S tem bi samo povečali stroške administracije (Organizacijske enote, 2010).

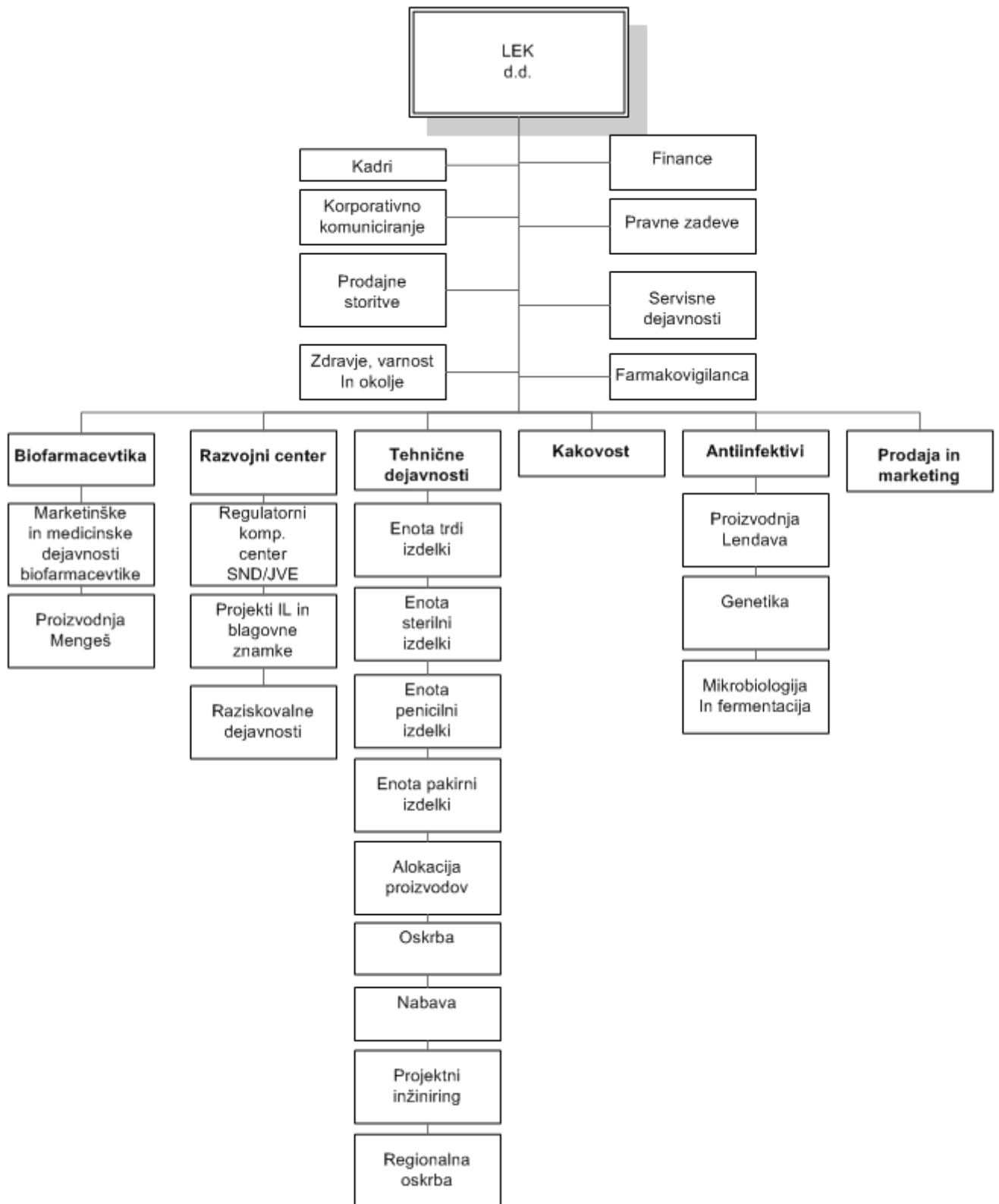
- **Kadri.** Njihova osnovna naloga je oblikovanje procesov, orodij in sistemov s področja kadrovanja, razvoja talentov in načrtovanja zamenjav, nagrajevanja dosežkov, ustreznega organizacijskega razvoja in izobraževanja.
- **Finance.** Pod organizacijsko enoto finance sodijo funkcije: računovodstvo, poslovno planiranje in analize, zakladništvo, posredna nabava in informacijska tehnologija. Njihov glavni cilj je zagotavljanje notranjega nadzornega vodenja, ki omogoča poslovno upravljanje in družbeno delovanje v skladu s predpisi.
- **Pravne zadeve.** Pravne zadeve oziroma pravna služba je enota, kjer strokovnjaki za pravne zadeve skrbijo za pravno varnost farmacevtskih izdelkov in reklamacij.
- **Korporativno komuniciranje.** Korporativno komuniciranje je osredotočeno na komuniciranje z zaposlenimi, odnosi z mediji, odnosi z lokalno javnostjo, krizno komuniciranje, načrtovanje in izvajanje dogodkov, okoljsko komuniciranje.
- **Servisne dejavnosti.** Servisne dejavnosti se delijo na administrativne storitve, tehnične storitve in vzdrževanje lokacije. Administrative storitve se ukvarjajo z notranjim in zunanjim pretokom dokumentacije, dokumente arhivirajo in jih digitalizirajo, vodijo varovanje in kontrolo dostopa. Skrbijo za pravilno zasedenost prostorov v PIC-u in skrbijo za koordinacijo med Lek storitvami in uporabniki. Tehnične storitve se ukvarjajo s kopiranjem, vezavo etiketiranjem, tiskanjem in skrbijo za ravnanje z odpadki za proizvodnjo farmacevtskih izdelkov. Vzdrževanje lokacije zagotavlja vzdrževanje poslovnih objektov, vgrajevanje sistemov in naprav ter izvaja vse potrebne aktivnosti za njihovo varno in trajno uporabo.

2.3.2 Divizije

Divizije so oblikovane na podlagi proizvodnih programov. Lekov proizvodnji program zajema šest divizij (Organizacijske enote, 2010).

- **Biofarmacevtika** je center za razvoj celičnih linij za podobna biološka zdravila, center za razvoj procesov izdelave bioloških učinkovin, ki temeljijo na celičnih kulturah in center za razvoj PEG-iliranih proteinov (proteinov druge generacije).
- **Razvojni center** je divizija, ki je osredotočena predvsem na projekte, katerih rezultat so novi izdelki, namenjeni različnim globalnim trgom. Najpomembnejši trgi so Evropa, Amerika, Japonska, Kanada, Avstralija in Brazilija. Delovna struktura zajema veliko strokovnjakov, največ je farmacevtov, kemikov in zdravnikov. Po svetovnih merilih je Lekov razvojni center največji znotraj skupine Sandoz.
- **Tehnične dejavnosti.** Pod divizijo tehnične dejavnosti spada celotna proizvodnja v Ljubljani. V proizvodnjo sodi proizvodnje in predelava farmacevtskih surovin v tablete ali druge oblike zdravil ter pakiranje izdelkov v končne izdelke.
- **Kakovost** ima znotraj družbe Lek eno pomembnejših in odgovornejših vlog, saj preverja kakovost končnih izdelkov in surovin ter skrbi za delovanje sistema kakovosti. Kakovost poudarja zanesljivost in kakovostno delo ter skladnost z regulatornimi predpisi. Upoštevati morajo GMP, smernice EU in FDA ter farmakopejske predpise. Zadnje čase je opazen porast vlaganj v modernizacijo analize opreme in računalniško vodenih sistemov, ki jim omogočajo racionalnejše in hitrejše delo.
- **Antiinfektivni** je divizija, ki proizvaja farmacevtske učinkovine s klasično fermentacijo. Je vodilna lokacija za proizvodnjo kalijevega klavulanata in gentamicina sulfata v Sandozu. Kalijev klavulanat, je ključna sestavina antibiotika Amoksiklav. Gentamicin se uporablja za zdravljenje močnih infekcij z različnimi vrstami bakterij. Proizvodnja farmacevtskih učinkovin se je v Lendavi začela v letu 1985 z gentamicinom in se je leta 1992 razširila s proizvodnjo kalijevega klavulanata. Kalijev klavulanat je bil ključen za razvoj lokacije, saj se je z njim začel kontinuiran investicijski cikel. Proizvodnja obeh učinkovin poteka po metodah klasične biotehnologije, ki so plod Lekovega lastnega razvoja. Proizvodnja v Lendavi je razmeroma majhna, vendar sodi med pomembnejše gospodarske subjekte v pomurski regiji.
- **Prodaja in marketing** se ukvarja s trženjem in prodajo farmacevtskih izdelkov in poprodajnimi storitvami. Področja farmacevtskih izdelkov so antibiotiki, dermatologija, gastroenterologija, kardiologija, nevrologija, psihiatrija, pulmologija, revmatologija in urologija.

Slika 1: Organizacijska struktura Lek



Vir: Lek organizacijska struktura, 2010.

3 SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE IN NJIHOV VPLIV NA ORGANIZACIJO

Zunanji in notranji dejavniki različno vplivajo na organizacije. Nekateri so pomembni za določeno panogo, drugi sploh ne vplivajo na njih. Dejavniki so spremenljivke, ki vplivajo na organizacijo in jo silijo k prilagajanju in spreminjanju delovanja.

Rozman (2001, str. 31) opisuje spremenljivke, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture. Spremenljivke, ki v največji meri vplivajo na obravnavano podjetje so:

- vpliv tehnologije,
- vpliv okolja,
- vpliv velikosti združbe,
- vpliv ciljev in strategije,
- vpliv združitve.

3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Vsak proces, v katerem iz vloženih prvin in informacij nastajajo izdelki ali storitve, ima svojo tehnologijo, na podlagi katere se izvede preoblikovanje. Tehnologijo v podjetju razumemo kot znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode ali storitve. Tehnologija oblikuje strukturo organizacije (Ivanko, 2000, str. 114).

Tehnologija vpliva na način vodenja in na zaposlene oziroma člane organizacije. Zaposleni se morajo prilagoditi tehnologiji, saj ta določa delovna mesta in delovne naloge, ki jih morajo opraviti. Pri tem so pomembna določena znanja, veščine in sposobnost, kako jih uspešno uporabiti. Hitre tehnološke spremembe, ki jih narekuje še hitrejši razvoj tehnike, povzročajo v preoblikovanih procesih določene probleme. Organizacije se morajo nanje neprestano odzivati, če želijo biti uspešne (Rozman, 2001, str. 31).

V podjetju Lek tehnologijo delimo na dve komponenti, farmacevtska tehnologija in informacijska tehnologija.

3.1.1 Farmacevtska tehnologija

Farmacevtska tehnologija združuje znanje o učinkovinah, pomožnih snoveh, tehnoloških procesih in opremi ter ima v procesu razvoja zdravil ključno vlogo. Multidisciplinarno eksperimentalno delo, pri katerem farmacevtski tehnolog izbere optimalno sestavo, tehnologijo izdelave in ovojnino za določeno farmacevtsko obliko vodi do varnega, učinkovitega in kakovostnega zdravila (Farmacevtska tehnologija, 2010).

S širokim znanjem farmacevtske tehnologije obvladujejo razvoj številnih farmacevtskih oblik, ki jih tržijo v vseh Lekovih programih (Farmacevtska tehnologija, 2010):

- Farmaciji,
- Lekovi domači lekarni,
- Medicinskih pripomočkah.

Široka paleta tehnologij, izkušnje in znanje jim omogočajo konkurenčnost izdelkov na svetovnem trgu zdravil. Razvoj generičnih izdelkov temelji na osnovi številnih idej in originalnih rešitev, pa tudi inovativne tehnologije za razvoj že znanih in novih zdravilnih učinkovin (Farmacevtska tehnologija, 2010).

3.1.2 Informacijska tehnologija

Informacijska tehnologija je zelo pomembna v proizvodnji zdravil, kjer naprave pomagajo izdelati zdravila hitreje kot človeške roke. Vsaka proizvodnja zdravil ima sebi prilagojeno tehnologijo, saj biofarmacevtika in antiinfektivi nimajo istega procesa proizvodnje in iste farmacevtske tehnologije. V pisarnah uporabljajo specifične informacijske programe namenjene za določeno funkcijo (Informacijska tehnologija, 2010).

V poglavju vpliv tehnologije lahko vidimo, da obstajajo različne tehnologije znotraj divizij, vendar bistveno ne vplivajo na organizacijsko strukturo. Vplive lahko pripišemo geografski razpršenosti, saj se proizvodnja biofarmacevtike izvaja v Mengšu, razvojni center in tehnične dejavnosti v Ljubljani in antiinfektivi v Lendavi.

Razvojnemu centru in tehničnim dejavnostim bi lahko pripisala vpliv tehnologije. Vendar bi se bolj osredotočila na vpliv farmacevtske tehnologije kot informacijske tehnologije. Obe diviziji se izvajata na isti lokaciji, vendar sta ločeni diviziji, zaradi različne farmacevtske tehnologije. Informacijska tehnologija je v tem primeru samo podpora funkcija in se prilagaja farmacevtski tehnologiji in potrebam procesov.

3.2 Vpliv okolja na organizacijo

Organizacije so del okolja in so z njimi neločljivo povezane. Medsebojne vplive je mogoče zaznati, predvsem pri poslovanju ter oblikovanju klime in kulture podjetja. V okolju se podjetje srečuje tako s priložnostmi kot z nevarnostmi. Vplive okolja mora organizacija odkriti in organizirati svoje delovanje tako, da se bo lahko prilagajala spremembam (Rozman, 2001, str. 40).

Največji vpliv na farmacevtsko industrijo ima politično, ekonomsko, pravno, socialno in tehnološko okolje (Svetovna farmacevtska industrija, 2010):

- **Politično okolje.** Interes države je večja domača proizvodnja zdravil in manjši uvoz. Zato država subvencionira domačo farmacevtsko industrijo, da bi dosegla zadostno raven poslovanja.
- **Ekonomsko okolje.** Predstavlja spremembe v sistemu zdravstvenega zavarovanja, ki ureja uvajanje pozitivnih in negativnih list za zdravila in določanje vrednosti porabe zdravil zdravstvenih ustanov.
- **Pravno okolje** omogoča, da na trg prihajajo varna in učinkovita zdravila. Varnost in učinkovitost pa je zagotovljena z registracijami, ki imajo namen zaščititi uporabnika pred neučinkovitimi in nevarnimi zdravili in zaščito intelektualne lastnine, ki omogoča monopolno trženje.
- **Socialno okolje.** Ljudje bi storili vse, da bi ostali zdravi ali si povrnili zdravje. Tako stanje farmacevtska podjetja izkoristijo sebi v korist.
- **Tehnološko okolje.** Uspešnost farmacije je odvisno od kakovostne in napredne tehnologije. Proizvodnja zdravil je kompleksen postopek, ki potrebuje dovršeno tehnologijo.

Podjetje Lek se nahaja v nestabilnem okolju. Za njih je značilno, da se veliko ukvarjajo s predvidevanjem in planiranjem. Za vodstvo je značilno, da imajo letni plan oziroma dolgoročni plan. Divizije zaradi nestabilnosti okolja pripravljajo plane v variantah, pogosto se plani replanirajo, zaradi izrednega dogodka.

3.3 Vpliv velikosti združbe na organizacijo

Ko podjetje raste se spreminja njegova organizacijska struktura, tehnologija, obseg poslovanja, način vodenja, število zaposlenih in delitev dela. Ti faktorji vplivajo na nastanek in razvoj klime in kulture, ki se razlikuje pri velikih in majhnih podjetjih. Za majhna podjetja je značilna enotna kultura, za velika podjetja je značilno, da se oblikujejo podkulture, ki so lahko pozitivne ali negativne, če si nasprotujejo pri vsaki stvari (Rozman, 2001, str. 47).

Velikost združbe prikazujemo na različne načine in to so število zaposlenih, prodajna vrednost proizvodov, dodana vrednost proizvodov in premoženje ali sredstva podjetja. Ko jih delimo moramo upoštevati, v kateri dejavnosti deluje podjetje.

Podjetje Lek sodi med večja podjetja, zato je organizacijska struktura decentralizirana, vendar usmerjena s politiko in pravili. Število organizacijskih ravni je veliko, zato je tudi kompleksna. Prisotna je formalizacija, ki se odraža kot pravila, ki že dalj časa veljajo v

vsej združbi. Število in obseg navodil, predpisov, pravilnikov, poslovnikov in podobnih dokumentov je veliko.

Problem velikosti združbe se pojavi v oblikovanju podkultur. Med divizijami se je oblikovalo rivalstvo, vendar večji problem predstavlja rivalstvo znotraj divizij. Nekatere divizije se delijo na enote znotraj divizije. Te enote se ne počutijo kot del celotne divizije, zato se oblikujejo podkulture, ki pa lahko povzročijo veliko neprijetnih situacij. Razlog za oblikovanje podkultur lahko pripišemo slabemu vodstvu enot. Vodje enot med seboj tekmujejo in s tem ustvarjajo negativno energijo med svojimi podrejenimi, ki pa se odraža kot rivalstvo med enotami.

3.4 Vpliv ciljev in strategije na organizacijo

Cilji so zastavljeni rezultati, ki jih organizacija želi doseči s svojim delovanjem. Cilji postavljajo pravila delovanja in ta delovanja se zaključijo z izpolnitvijo zastavljenih ciljev. Podjetje ima temeljne cilje, ki jih dopolnjuje s sekundarnimi cilji, ki so konkretnejši in so izpeljani v praksi (Rozman, 2001, str. 56).

Strategija je obširen načrt kako bo družba dosegla zastavljene cilje, misijo in vizijo. Lek mora slediti ciljem in strategiji Sandoza in Novartisa, zato je dolžan svoje cilje podrediti njihovim. Če hočejo uresničiti cilje morajo temu primerno uskladiti delovanje organizacije. Delovanje organizacije se je spremenilo, zaradi spremenjenih ciljev.

3.5 Vpliv združitve na organizacijo

Prijateljski prevzem med Novartisom in Lekom se je zgodil leta 2002. Združitev ni vplivala veliko na spremembo organizacijske strukture. Divizije se niso spremenile, samo nadgradile so svoje dejavnost in nekatere podporne funkcije so se preoblikovale.

Podjetje Lek je imel v svojem programu oddelek Lek kozmetika. Do leta 2001 je bila sestavni del Lek d.d. Pred prevzemom, leta 2002, je podjetje Lek kozmetika začela poslovati kot samostojna hčerinska družba. Leta 2006 sta Lek in Ilirija podpisala pogodbo o 100-odstotni prodaji Leka kozmetike Iliriji. S to odločitvijo Lek utrjuje osredotočenost na razvoj, proizvodnjo in trženje farmacevtskih izdelkov in učinkovin. Sandozevo poslanstvo je postati največji proizvajalec generičnih zdravil. Podjetje Lek, kot del te skupine sledi temu poslanstvu, zato se je uprava odločila ukiniti program Lek kozmetika, da usmeri vsa svoja sredstva v razvoj in proizvodnjo generičnih zdravil (Sporočila za javnost, 2010).

4 POVEZAVE DIVIZIJ IN ŠTABNIH ENOT

Divizije so razporejene na štirih lokacijah. Nekatere sodelujejo med seboj in se dopolnjujejo, posebej enota Trdi izdelki in enota Sterilni izdelki v Ljubljani in proizvodnja v Lendavi. Biofarmaceutika in Razvojni center sta samostojni diviziji.

Kakovost, ki je predstavljena kot divizijska enota sodeluje z ostalimi divizijami. Skrbi za ustreznost izdelka od surovin do končnega proizvoda. Njihova naloga je testiranje surovin in sproščanje za proizvodnjo. Med proizvodnjo jemljejo vzorce za testiranje in analizo končnih izdelkov. Zdravila morajo biti pravilno shranjena, zato poleg končnega izdelka preverjajo ustreznost primarne in potiskane ovojnine. Ko preverijo njegovo kakovost, lahko sprostijo zdravilo na trg. To predstavlja predzadnji korak do vstopa izdelka na trg (Organizacijske enote, 2010).

Finance, kadri, korporativno komuniciranje, pravne zadeve, prodajne storitve in zdravje, varnost in okolje so funkcije, ki so centralizirane. Njihova naloga je, da nudijo podporo vsem divizijam in so pod neposrednim vplivom vodstva, to je upravi skupine Sandoz.

Servisne dejavnosti so bolj decentralizirane, kot ostale funkcije. Svoje dejavnosti opravljajo na vseh štirih lokacijah in so neodvisne med seboj. Divizijam nudijo podporo pri dejavnostih, ki niso glavne dejavnosti teh divizij, vendar so nujne za nemoteno opravljanje dela.

4.1 Prednosti organizacijske strukture

Organizacijska struktura je oblikovana po posameznih dejavnostih, ki jih izvajajo. To predstavlja prednost, saj so strokovnjaki za določeno področje zbrani na eni lokaciji. Enote v divizijah so si sorodne in se dopolnjujejo med seboj. Enote znotraj divizij so dovolj fleksibilne, da se prilagajajo spremembam poslovanja. Fleksibilnost se pokaže:

- z odpiranjem novih obratov (letos so odprli nov obrat v Mengšu),
- z razvojem novih generičnih zdravil. Letos so razvili generično zdravilo z učinkovino rosuvastatin, ki znižuje vrednost holesterola v krvi in so prvi v Sloveniji, ki so ponudili tako zdravilo.
- vstop na nove trge kot so Vietnam, Japonska, Mehika in Republika Srbska,
- večji obseg prodaje.

4.2 Slabosti organizacijske strukture

Služba za kadre je centralizirana, kar predstavlja prednost za vodilne, saj imajo nadzor nad kadri. Vendar je zaradi geografske oddaljenosti težko nadzorovati izbor kadrov. To se lahko pokaže kot slabost pri novem zaposlovanju. Vodstvo nima jasne vizije, kaj potrebujejo določene divizije, zato lahko pride do pomanjkanja določenih kadrov kar posledično vpliva na slabo poslovanje. Služba za kadre bi morala biti decentralizirana in prisotna pri vsaki diviziji. S tem bi se potrebe po delovni sili izboljšale. To pa ne pomeni, da bi bila funkcija neodvisna. Vodstvo bi imelo pod nadzorom njihovo delovanje in bi se lahko tudi vmešali.

SKLEP

Svetovna gospodarska kriza je prizadela skoraj vse svetovne trge. Vplivala je tudi na farmacevtski trg, ki z negativno stopnjo rasti vplivajo na porabo zdravil in zniževanje tržnih vrednosti podjetij. Farmaceutvska podjetja so močno odvisna od državne blagajne, ki jih je kriza močno prizadela. Kljub temu so, predvsem generična podjetja, uspela ohraniti dobičkonosnost (Pavlin, 2010).

Podjetje Lek d.d. se je sooča z istimi problemi, kako ohraniti konkurenčno prednost na trgu. Svetovna kriza je prisilila podjetje, da je začelo poslovati na drugih področjih in se širiti v dejavnosti, ki so dobičkonosne. Zaradi spremembe poslovanja se spremeni organizacijska struktura. Vprašanje je ali je sedanja organizacijska struktura primerna za prihodnje poslovanje, ali je dovolj fleksibilna, da se prilagaja vsaki spremembi poslovanja.

Na organizacijo in organizacijsko strukturo vplivajo različni dejavniki. Vpliv tehnologije, okolja, velikosti združbe, ciljev in strategije ter združitev s podjetjem Novartis predstavljajo v podjetju Lek največji vpliv, za organiziranje divizij. Tehnologija predstavlja glavno dejavnost v podjetju, okolje določa pravila poslovanja, velikost družbe določi obseg divizij, tako da so še dovolj velike za obvladovanje procesov in ustrezen nadzor nad procesi. Cilji in strategije se spreminjajo skozi čas in narekujejo v katero tržno nišo se bo podjetje usmerilo v prihodnosti. Združitev s podjetjem Novartis je predstavljalo za podjetje Lek veliko spremembo v načinu poslovanja, saj so se mogli prilagajati skupnim ciljem skupine Sandoz. Zdaj Lek ni več samostojno podjetje, vendar je član skupine, ki med seboj ne tekmujejo, vendar si pomagajo pri doseganju boljšega poslovnega rezultata.

Organizacijska struktura podjetja Lek d.d. ima značilnosti divizijske organizacijske strukture. Konkurenčna prednost podjetja je, da so divizije zelo fleksibilne in hitro

sprejemajo nove ideje. To jim omogoča hitro prilagajanje na spremembe, izkoriščanje novih priložnosti in pravočasno ugotovitev slabosti.

Organizacijska struktura, ki jo ima podjetje Lek, ustreza poslovanju podjetja, saj se podjetje Lek dokazuje, kot uspešno podjetje. Problem, ki se lahko pojavi, je v ustanavljanju podkultur med divizijami. Vendar z ustreznim vodstvom in ustreznim srednjim in nižjim managementov, se bo ta problem odpravil.

LITERATURA IN VIRI

1. Ivanko, Š. (2000). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
2. Lek d.d. (2010). *Farmacevtska tehnologija* (interno gradivo). Ljubljana: Lek d.d.
3. Lek d.d. (2010). *Informacijska tehnologija* (interno gradivo). Ljubljana: Lek d.d.
4. Lek d.d. (2010). *Lek organizacijska struktura* (interno gradivo). Ljubljana: Lek d.d.
5. Lek d.d. (2010). *Lek skozi zgodovino* (interno gradivo). Ljubljana: Lek d.d.
6. Lek d.d. (2010). *Organizacijske enote* (interno gradivo). Ljubljana: Lek d.d.
7. Lek d.d. (2010). *Sporočila za javnost*. Najdeno 5. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/3846/>
8. Lek.d.d. (2010). *Zdravila brez recepta*. Najdeno 5. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.lek.si/slo/zdravila/brez-recepta/>
9. Lek d.d. (2010). *Zgodovina Leka*. Najdeno 18. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.lek.si/slo/predstavitev/zgodovina/>
10. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije: splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Obzorja.
13. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
14. Novartis AG (2010). *About Novartis*. Najdeno 19. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.novartis.com/about-novartis/index.shtml>
15. Pavlin B. (2010). Jeff George, predsednik uprave Sandoza. *Delo.si*. Najdeno 21. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/105216>
16. Peruško F., (2003). *Prenova poslovnega procesa s študijo primera Slovenije*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Rozman Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Sandoz GmbH (2010). *Introduction*. Najdeno 19. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.sandoz.com/site/en/about_sandoz/what_we_stand_for/index.shtml
20. Svetovna farmacevtska industrija (2010). Najdeno dne 25. junija 2010 na spletnem naslovu <http://epf-se.uni-mb.si/sekt/progar/industrija.htm>
21. Škrinjar, Rok, Indihar Štemberger, Mojca, Dimovski, Vlado, Škerlavaj, Miha. Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja. *Uporab. inform. (Ljubl.)*, jul./avg./sep. 2005, 13, (3), 136-145.
22. Vila A., (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.