

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAVNANJE Z ZAPISI  
V MULTINACIONALNEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2014

METKA FEKONJA

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Metka Fekonja, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Ravnanje z zapisi v multinacionalnem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Rudijem Rozmanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih - kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MULTINACIONALNO PODJETJE.....</b>	<b>4</b>
1.1 Internacionalizacija podjetja .....	4
1.2 Opredelitev multinacionalnega podjetja .....	5
1.3 Vrste multinacionalnih podjetij .....	6
<b>2 ORGANIZACIJA MULTINACIONALNIH PODJETIJ.....</b>	<b>9</b>
2.1 Pojmovanje organizacije.....	9
2.2 Organizacijska struktura multinacionalnega podjetja.....	10
2.3 Sistemi upravljanja in ravnateljevanja.....	13
2.3.1 Opredelitev upravljanja.....	13
2.3.2 Opredelitev ravnanja .....	14
2.3.3 Razmerje med upravljanjem in ravnanjem .....	14
2.3.4 Različni sistemi upravljanja podjetij.....	15
2.4 Kultura v multinacionalnih podjetjih.....	16
<b>3 RAVNANJE Z ZAPISI .....</b>	<b>17</b>
3.1 Opredelitev zapisov .....	17
3.2 Opredelitev ravnanja z zapisi.....	18
3.3 Zakonodajni okviri ravnanja z zapisi.....	20
3.4 Možnosti ravnanja z zapisi v multinacionalnem podjetju .....	22
<b>4 PREDSTAVITEV PODJETJA NOVARTIS IN FARMACEVTSKE PANOGE ...</b>	<b>23</b>
4.1 Značilnosti farmacevtske panoge.....	23
4.2 Predstavitev podjetja Novartis .....	25
4.3 Upravljanje in organizacijska struktura v podjetju Novartis .....	27
4.3.1 Upravljanje v podjetju Novartis .....	27
4.3.2 Organizacijska struktura skupine Novartis .....	28
4.3.3 Spremembe v usmeritvah in organizacijski strukturi Novartisa .....	29
4.4 Organizacijska struktura Sandoza in Leka.....	31
4.4.1 Dejavnost in organizacijska struktura Sandoza.....	31
4.4.2 Dejavnost in organizacijska struktura Leka d.d. ....	33
<b>5 RAVNANJE Z ZAPISI V PODJETJU NOVARTIS .....</b>	<b>36</b>
5.1 Projekt ravnanja z zapisi (records management) v Novartisu .....	36
5.1.1 Odločitev o uvedbi enotnega ravnanja z zapisi v Novartisu.....	36
5.1.2 Namen in cilji projekta.....	38
5.2 Uvedba enotnega sistema ravnanja z zapisi v Leku .....	38
5.3 Faze projekta.....	39
5.3.1 Faze in nosilci uvajanja ravnanja z zapisi v Leku.....	39
5.3.2 Katalog zahtev in klasifikacijski načrt .....	41
5.3.3 Katalog zahtev glede zapisov.....	45
5.3.4 Popis zapisov.....	46
5.3.5 Načrt hrambe zapisov.....	48

5.3.6 Analiza dejanskega stanja .....	49
5.4 Primer ureditve področja pogodb v Novartisu .....	51
5.4.1 Razlogi za uvedbo sistema ravnanja s pogodbami .....	51
5.4.2 Predstavitev sistema za ravnanje s pogodbami.....	53
5.4.3 Proces ravnanja s pogodbami .....	54
5.4.4 Faze in status pogodbe .....	59
5.5 Uvajanje sistema CLM v podjetju Lek d.d.....	62
5.6 Prilagoditve sistema CLM v Leku v skladu z internimi in zakonskimi zahtevami ..	64
5.6.1 Prilagoditve sistema CLM uporabnikom .....	64
5.6.2 Pregledovanje in potrjevanje pogodb .....	65
5.7 Ugotovitve in izboljšave v ravnanju z zapisi v Novartisu .....	68
<b>SKLEP.....</b>	<b>70</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>72</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Primer poslovno-enotne organizacijske strukture .....	11
Slika 2: Proces ravnanja z zapisi .....	19
Slika 3: Razvoj farmacevtske učinkovine .....	24
Slika 4: Razvoj generične učinkovine / zdravila .....	24
Slika 5: Struktura upravljanja v Novartisu .....	27
Slika 6: Organizacijska struktura skupine Novartis .....	29
Slika 7: Organizacijska shema Sandoz .....	32
Slika 8: Organizacijska struktura Leka d.d. ....	35
Slika 9: Osnovna struktura ravnanja z zapisi v skupini Novartis .....	37
Slika 10: Primer izpolnjenega kataloga zahtev za organizacijsko enoto .....	46
Slika 11: Primer izpolnjene predloge popisa zapisov za organizacijsko enoto .....	48
Slika 12: Transformacija procesa nabave in ravnanja s pogodbami v Novartisu .....	52
Slika 13: Prikaz ključnih faz procesa v sistemu CLM v Leku .....	55
Slika 14: Primer osnovnih podatkov o pogodbi v sistemu CLM: status, ime pogodbe, opis pogodbe .....	56
Slika 15: Primer osnovnih podatkov o pogodbi v sistemu CLM: datumi in skupine, ki lahko dostopajo do pogodbe .....	57
Slika 16: Primer v sistemu CLM: podatki o pogodbeni stranki .....	57
Slika 17: Primer prikaza pogodbenega dokumenta v sistemu CLM .....	58
Slika 18: Primer iz sistema CLM: verzije pogodbenega dokumenta .....	59
Slika 19: Projektna organizacija za uvedbo sistema CLM v Lek d.d. ....	63
Slika 20: Primer predlog pogodbe v sistemu CLM .....	65
Slika 21: Povezanost osnovnega ravnanja z zapisi v Novartisu in sistemom CLM .....	69

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Prepletenost motivov in spodbud za mednarodno poslovanje .....	4
Tabela 2: Pregled prodaje vodilnih farmacevtskih družb v letu 2012 in 2013 .....	25
Tabela 3: Temeljni klasifikacijski razredi v skupini Novartis .....	43

## UVOD

V podjetjih nastajajo različne vrste zapisov, kot so: pogodbe, računi, elektronski zapisi, raziskovalna poročila ter tudi vzorci, primerki in podobno. Vsi zapisi res niso neposredna podlaga za odločanje, vendar pa lahko napačno hranjenje in nedostopnost tudi sicer na videz nepomembnih zapisov drago stanejo podjetje. V nekaterih primerih pa se hranijo zapisi, ki jih nihče ne potrebuje, niti ni z zakonom predpisano hranjenje takih zapisov, rabijo pa dragocen prostor in čas. Zapisi oziroma dokumenti dostikrat ležijo po predalih in na raznih elektronskih nosilcih in tako neustrezno urejena dokumentacija predstavlja resno poslovno težavo, saj zaposleni velikokrat porabijo preveč časa za iskanje določenih informacij ali podatkov, ki se nahajajo v dokumentih, ali pa sploh ne najdejo dokumenta, ki bi jim prišel prav pri njihovem delu. Veliko informacij in znanja tako ostane popolnoma neuporabnih in neizkoriščenih. Poleg tega je tako neurejeno dokumentacijo težko varovati in nadzorovati pred nepooblaščenimi vpogledi. Sploh niso redki primeri, ko podjetje ne najde potrebnega dokumenta v pravnem sporu in zaradi tega lahko plača kazen ali pride celo do izgube ugleda.

Ravnanje z zapisi se začne takoj, ko je zapis ustvarjen, nadaljuje se s pravilno umestitvijo zapisa v poslovni proces, z uporabo, varovanjem in ohranitvijo zapisa. Podjetja si zato prizadevajo vse vrste zapisov sistematično urejati. Velikokrat kupujejo drage elektronske sisteme, vendar pa predhodno nimajo narejenega popisa zapisov, ustrezne klasifikacije zapisov in preprosto prevzamejo standardne sisteme, ki pa večinoma ne ustrezajo značilnostim posameznega podjetja. Veliko podjetij sploh nima nekega seznama oziroma popisa vseh zapisov in včasih za nekatere zapise vedo le posamezni zaposleni in nastane lahko velik problem, če tak posameznik nenadoma zapusti podjetje. Kako pravilno razvrstiti zapise, je naslednji problem, ki ga je potrebno rešiti na poti do urejenih zapisov. Ne smemo tudi pozabiti posebno občutljivega področja pri ravnanju z zapisi, to je varovanje osebnih podatkov. Pravilnega ravnanja z zapisi torej ni mogoče doseči čez noč, ampak je dolgotrajnejši proces in to problematiko bo obravnavalo magistrsko delo.

Za multinacionalno podjetje je enotna ureditev ravnanja z zapisi še večji izziv, ker gre v takem podjetju večinoma za več podjetij, ki so lahko popolnoma odvisna od matice ali pa imajo večjo stopnjo samostojnosti. Tudi v primeru, da multinacionalno podjetje ustanovi enoto v drugi državi, obstajajo razlike med matičnim podjetjem in enoto v tujini, tako kulturološke značilnosti kot tudi zakonodajne obveze. V zadnjem času pa multinacionalna podjetja priključujejo in prevzemajo podjetja v različnih državah, vsako ima že izoblikovano svojo posebno poslovno kulturo, označujejo jih nacionalne in statusne značilnosti. Zato je v tako sestavljenem multinacionalnem podjetju še večji problem, kako pri ravnanju z zapisi postaviti enotne okvire in hkrati upoštevati vse razlike med podjetji.

V magistrskem delu bo predstavljen primer multinacionalnega podjetja Novartis, njegove divizije Sandoz ter dela te divizije - podjetja Lek. Novartis želi uvesti enoten sistem

ravnanja z zapisi za vsa podjetja v njegovi sestavi. Pri tem pa se srečuje s problemom razlik med posameznimi podjetji, kot so razlike v kulturi in različni sistemi upravljanja.

Urejenost vseh zapisov v podjetju je v sedanjem času potreba in ne več zgolj želja. **Pravilno urejeni zapisi** z učinkovito podporo informacijske tehnologije **pomenijo dobro osnovo za odločanje**, izmenjava informacij med posameznimi službami je boljša, dokumenti se ne izgubljajo **in podjetje je zato uspešnejše**.

Tudi v Novartisus je namen urejanja zapisov zagotoviti pripravo, shranjevanje in varovanje poslovnih zapisov na način, ki koristi poslovnim interesom podjetja in je skladen z vsemi zakonskimi in regulatornimi zahtevami. Najpomembnejše informacije so že sedaj na razpolago vodstvu za odločanje, tudi razvojne in raziskovalne službe imajo svoje sisteme izmenjave informacij, enoten sistem ravnanja z zapisi pa pomeni še razširitev izmenjave podatkov, skrajšan je čas za iskanje določenih podatkov, boljša je varnost vseh zapisov, kar posredno vodi k boljšemu poslovanju podjetja. Novartis tako uvaja enotno ravnanje z zapisi v vseh svojih divizijah ter v vseh podjetjih, ki delujejo v okviru teh divizij. V Leku, kot delu divizije Sandoz, je zato namen uvajanja projekta ravnanja z zapisi poenotiti to področje z Novartisom in si hkrati zagotoviti učinkovit sistem ravnanja z zapisi.

**Temeljni cilj** magistrskega dela je odgovoriti na vprašanje, kako v multinacionalnem podjetju oblikovati in **vesti standarden okvir ravnanja z zapisi**, ki bo učinkovito obvladoval zapise in bo hkrati skladen s poslovnimi, regulatornimi in pravnimi zahtevami v vseh državah, kjer podjetje posluje. V magistrskem delu bo posebej obdelano multinacionalno farmacevtsko podjetje Novartis, ki želi področje ravnanja z zapisi sistematično urediti v vseh svojih hčerinskih podjetjih. Bolj podrobno bo zato prikazan proces sistematičnega ravnanja z zapisi v slovenskem podjetju Lek, kot delu Novartisove divizije Sandoz. Po natančni obravnavi uvajanja enotnega sistema ravnanja z zapisi tako v skupini Novartis, njegovih divizijah in v podjetju Lek bo mogoče zaključiti, ali je uvajanje enotnega sistema ravnanja z zapisi v Novartisus uspešno ali ne.

Ravnanje z zapisi je proces, ki sistematično spremlja zapise čez celoten življenjski cikel zapisa: od nastanka, sprejemanja, vzdrževanja, hranjenja, uporabe do arhiviranja ali uničenja ter vključuje tudi procese zajemanja in vzdrževanja evidenc in informacij v zvezi s poslovno aktivnostjo in transakcijami v obliki zapisov. Dobra praksa na področju ravnanja z zapisi zmanjšuje tveganja in obveznosti, ki jim je podjetje izpostavljeno. V magistrskem delu bo zajeto ravnanje z zapisi v naslednjih korakih:

- kateri zapisi obstajajo,
- zakaj je potrebno zapise hraniti,
- kdaj se lahko zapise uniči,
- kako morajo biti zapisi shranjeni.



Obravnavani bodo enotni okviri, tako enotne klasifikacije področij poslovanja kot tudi enotni vzorci obrazcev, pravilnikov in podobno. Navedeno je nujno potrebno za nadaljevanje sistematičnega urejanja ravnanja z zapisi z uporabo enotne programske rešitve, kar je prikazano tudi na primeru uvedbe enotne aplikacije za ravnanje s pogodbami.

V magistrskem delu bo zato raziskano, kako je v multinacionalnih podjetjih urejeno ravnanje z zapisi, na podlagi podrobnejše raziskave primera Novartisa bo ugotovljeno, ali je mogoče doseči učinkovito in enotno ravnanje z zapisi za celotno multinacionalno podjetje.

Magistrsko delo bo izhajalo iz obstoječe teorije, torej bo uporabljen deduktivni raziskovalni pristop. Že naslov magistrskega dela pove, da govori o multinacionalnem podjetju, ki ga bo potrebno opredeliti na podlagi literature in ostalih virov. Delo se bo osredotočilo na posebnosti multinacionalnega podjetja, ki ga razlikujejo od ostalih podjetij. Gre predvsem za posebnosti zaradi poslovanja podjetja v več državah, torej bodo obdelane kulturne, poslovne, zakonodajne, organizacijske in druge posebnosti multinacionalnega podjetja. Zaradi prevzemov in različnih zakonodaj so v multinacionalnem podjetju velikokrat različni sistemi upravljanja podjetij in zato bodo v magistrskem delu s pomočjo literature in drugih virov proučevani različni sistemi upravljanja in tudi razmerje med upravljanjem in ravnanjem. Tako bo v prvem poglavju postavljen določen okvir, v katerem deluje večina multinacionalnih podjetij in celoviteje predstavljeno multinacionalno podjetje, v drugem pa organizacija tovrstnega podjetja.

Ravnanje z zapisi je osrednja problematika magistrskega dela in zato bo potrebno pregledati teoretična spoznanja na tem področju, spremembe, ki se dogajajo v zadnjem času, predvsem z razvojem informacijske tehnologije. Nujen pa bo tudi pregled zakonodaje, predvsem evropske in slovenske ter standardov, ki se uporabljajo na tem področju. Omenjeno bo obravnavano v tretjem poglavju.

Podrobneje bo v četrtem poglavju prikazano podjetje Novartis ter slovensko farmacevtsko podjetje Lek kot del Novartisa. V petem poglavju pa bo predstavljen Novartisov projekt Records management in njegovo uvajanje v podjetja. Pri tem bodo uporabljeni predvsem interni dokumenti, kot so smernice, navodila, pravilniki. Praktično pa bo prikazano uvajanje sistema za ravnanje s pogodbami v Novartisu in bolj podrobno v Leku. Sistem za ravnanje s pogodbami je le majhen del problematike ravnanja z zapisi, vendar zelo dober primer, do kakšne mere je lahko sistem enoten in v katerih delih se mora prilagajati posameznim državam in podjetjem.

Pričakovati je, da se bodo ugotovitve na podlagi analize dejanskega stanja skladale s teoretičnimi spoznanji na področju ravnanja z zapisi ter bodo lahko podani tudi predlogi

izboljšav za proučevani primer.

# 1 MULTINACIONALNO PODJETJE

## 1.1 Internacionalizacija podjetja

Proces internacionalizacije podjetja se prične, ko podjetje na mednarodne trge razširi proizvodnjo, raziskave in razvoj, prodajo in ostale dejavnosti. Motive za internacionalizacijo lahko delimo na proaktivne in odzivne. Prvi izvirajo iz interesa podjetja za raziskovanje lastnih prednosti in tržnih priložnosti, med njimi so dobiček in rast podjetja, pobuda posloводства, davčne koristi, ekonomije obsega, tehnološke sposobnosti, edinstveni proizvodi in storitve. Odzive na pritiske in grožnje na domačem in tujem trgu pa uvrščamo med odzivne motive, to so konkurenčni motivi, prodaja sezonskih proizvodov na tuje trge, fizična in psihološka oddaljenost od trgov (Hollensen, 1998, str. 23).

Motive za internacionalizacijo podjetja lahko ločimo tudi na tradicionalne ter na motive, ki se nanašajo na globalizacijo. Tradicionalni motivi so predvsem: iskanje in zagotavljanje surovin, iskanje trgov, iskanje cenejših produkcijskih faktorjev. Z globalizacijo pa je povezano krajšanje življenjskega cikla izdelka, višji izdatki za raziskave in razvoj ter ekonomije obsega (Bartlett & Ghosal, 2000, str. 5-9).

Obstajajo tudi zunanje in notranje spodbude za nagnjenost k mednarodnemu poslovanju podjetja. Ti se nenehno prepletajo s proaktivnimi in odzivnimi motivi, kar je prikazano v naslednji tabeli.

*Tabela 1: Prepletenost motivov in spodbud za mednarodno poslovanje*

	NOTRANJE SPODBUDE	ZUNANJE SPODBUDE
PROAKTIVNI MOTIVI	<ul style="list-style-type: none"><li>- managerski motiv</li><li>- prednosti pri trženju</li><li>- ekonomije obsega</li><li>- edinstven izdelek / tehnološko znanje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- priložnost na tujem trgu</li><li>- zamenjava agentov</li></ul>
ODZIVNI MOTIVI	<ul style="list-style-type: none"><li>- razpršitev tveganja</li><li>- podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom</li><li>- presežne kapacitete</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nenadejana tuja naročila</li><li>- majhen domači trg</li><li>- stagnanten ali upadajoči domači trg</li></ul>

*Vir: M. Makovec Brenčič, M. Lisjak, G. Pfajfar & A. Ekar, 2006, Mednarodno poslovanje, str. 23, tabela 1-3.*

Omeniti je potrebno tudi ovire za mednarodno poslovanje. V notranjem okolju podjetja so to: omejeni finančni viri, nezadostno znanje in izkušnje mednarodnega poslovanja, pomanjkanje ustreznih informacij in zvez na mednarodnih trgih, pomanjkanje motiva in nagnjenosti k mednarodnemu poslovanju, pomanjkanje finančnega kapitala. Ovire pa so tudi zunanje: politična tveganja (regulativne, izvozne politike držav in podobno), finančna tveganja (valutna nihanja, nihanja obrestnih mer, inflacija ter podobno), poslovna ali operativna tveganja (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006, str. 24).

## **1.2 Opredelitev multinacionalnega podjetja**

Multinacionalno podjetje avtorji opredeljujejo različno, vendar bi lahko grobo povzeli, da je to družba, ki ima v lasti ali v delni lasti mrežo proizvodnih, prodajnih ali pa raziskovalno-razvojnih enot, ki so nameščene v več državah. Nekateri avtorji na primer delijo podjetja v okviru pojasnjevanja internacionalizacije na: internacionalna podjetja, na multinacionalna podjetja, na globalna podjetja in na transnacionalna podjetja (Bartlett & Ghosal, 1994, str. 11-14). Magistrsko delo obravnava Novartis, za katerega bi bilo glede na internacionalizacijo poslovanja najustreznejša definicija transnacionalno podjetje, ki se odziva tako na globalne učinkovitosti kot tudi na nacionalne zahteve potrošnikov in gre pri tem za medsebojno odvisnost povezanih podjetij (Harzing, 2000, str. 115). Vendar se v magistrskem delu uporablja poimenovanje multinacionalno podjetje, ki je tudi največkrat uporabljeno v različni literaturi in virih.

Pojem multinacionalna podjetja uporabljamo za vse večje, mednarodno delujoče korporacije, čeprav so med seboj lahko zelo različne po obsegu in načinu poslovanja. S sedeža v eni državi multinacionalno podjetje deluje v več državah in prav multinacionalke imajo izjemen vpliv na procese in transakcije mednarodnega poslovanja, kot je selitev proizvodnje na različne trge in na neposredne tuje investicije (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 18).

Bartlett in Ghosal (2000, str. 2-3) ločujeta multinacionalno podjetje od ostalih podjetij po tem, da investirajo v aktivnosti z dodano vrednostjo v tujih državah in imajo nadzor nad temi aktivnostmi. Večina multinacionalk se je pojavila po drugi svetovni vojni in njihovo poslovanje se je neverjetno hitro razširilo, ravno tako njihov vpliv na svetovno gospodarstvo.

Po Jakličevi (2002, str. 184) opredelitvi je multinacionalno podjetje tisto, ki ima znatne neposredne naložbe v dveh ali več tujih državah ali pa sodeluje s podjetji, ki jih aktivno nadzira oziroma jih upravlja. Pri tem podjetje začne razvijati svoj tip multinacionalne mentalitete.

Multinacionalno podjetje je podjetje, ki vstopa v tuje neposredne investicije in ima v lasti ali kontrolira aktivnosti dodajanja vrednosti v več kot eni državi (Dunning, 1993, str. 3).

V glavnem poznamo štiri tipe multinacionalnih mentalitet (Jaklič, 2002, sr. 184-186) oziroma štiri stopnje razvoja multinacionalk (Bartlett & Ghosal, 2000, str. 10-14), ki določajo tudi vrste multinacionalnih podjetij. Prva je **internacionalna mentaliteta**, pri kateri so enote v tujini podpora matičnemu podjetju pri zunanjetrgovinskem poslovanju na določenem trgu, gre predvsem za pomoč pri nabavi surovin, podporo pri trženju izdelkov, včasih gre tudi za proizvodnjo v tujini za potrebe lokalnih trgov, čeprav večinoma izdelke proizvaja matično podjetje. Podjetja v tujini imajo status podružnic in so podpora domačim aktivnostim. Matično podjetje deluje centralizirano do podjetij v tujini. Managerji takih podjetij običajno prihajajo iz matičnega podjetja, vendar pa imajo mednarodne izkušnje. Pri **multinacionalni mentaliteti** matično podjetje v tujini ustanavlja podjetja, ki so bolj samostojna in sama opravljajo proizvodno ali storitveno dejavnost za lasten račun in v lastnem imenu in ne le v povezavi z matičnim podjetjem. Podjetja v tujini so različna glede na zahteve posameznih trgov. Matično podjetje lahko prenaša na svoja podjetja v tujini tudi znanje in razvoj. Še vedno pa je značilnost multinacionalnega podjetja, da je vodeno iz centra. V teh podjetjih pa so managerji bolj neodvisni in ponavadi prihajajo iz lokalnega okolja. Informacija ima pomen moči. Naslednja je **globalna mentaliteta**, kjer je namen globalnega podjetja narediti izdelek za svetovni trg in ga proizvajati v nekaj učinkovitih proizvodnih in razvojnih lokacijah na svetu. Globalno podjetje je veliko bolj razvejano in globalno razpršeno kot multinacionalno podjetje, vodeno je običajno iz enega centra in tudi vse pomembne odločitve se sprejemajo v matičnem podjetju, ki tudi nadzoruje večino aktivnosti. Pri zadnji **transnacionalni mentaliteti** se podjetje prilagaja lokalnih potrebam in je hkrati tudi globalno učinkovito. Pomembnejše aktivnosti niso popolnoma centralizirane v matičnem podjetju in tudi niso popolnoma decentralizirane. Obstaja lahko več central za različne funkcije, proizvode ali posle. Vsako podjetje v okviru transnacionalnega podjetja ima svojo vlogo, sredstva in aktivnosti so smiselno porazdeljene, poudarek je na lokalni odzivnosti in hkrati na globalni učinkovitosti ter na globalni koordinaciji strategije ter uporabi človeških in drugih virov. V transnacionalnem podjetju prevladuje mrežna organiziranost, informacija je skupna vrednost.

Meje med navedenimi različnimi oblikami podjetij niso jasne, se pa lahko med seboj zelo razlikujejo, vse pa pogosto imenujemo s skupnim imenom multinacionalna podjetja.

### 1.3 Vrste multinacionalnih podjetij

Na mednarodne trge podjetja stopajo na različne načine, ki se velikokrat tudi prepletajo. V globalnem podjetju je zelo verjetno, da najdemo večino oblik delovanja na mednarodnem trgu. Glavne skupine strategij so (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 138): izvozne, pogodbene, investicijske. Najvišjo stopnjo nadzora omogoča investicija (100 % lastništvo)

podružnice v tujini, vendar pa je ta način tudi zelo zavezujoč, saj je težko spremeniti njegovo obliko. Glede na opredelitve v prejšnjih poglavjih so ravno investicije v več državah značilnost multinacionalnega podjetja.

Nadzor nad investicijo v drugi državi je odvisen od razdelitve odgovornosti med matično in hčerinsko enoto. Več poslovnih funkcij matično podjetje prenaša na vstopni trg, višja je stopnja internacionalizacije. Podjetje je pri tem naravnano:

- etnocentrično: lastni prodajni zastopnik na tujem trgu;
- policentrično: lastne podružnice v tujini, trgu se prilagaja in ga obravnava ločeno;
- regiocentrično: regionalni centri nadzorujejo poslovanje;
- geocentrično: transnacionalni način trženja in poslovanja; upošteva podobnosti in različnosti trgov, prednosti zaradi podrobnosti trgov pa izkorišča – sinergični učinki na globalni tržnici (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 173).

Oblike investicijskega naložbenega vstopa na mednarodni trg so predvsem naslednje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 175-179):

**Prodajni predstavnik:** če je zaposlen v domicilnem podjetju, je tudi bolj predan poslovanju, viziji in razvoju podjetja, kot pa v primeru, če je neodvisen.

**Rezidenčni prodajni zastopniki/prodajne podružnice/lastne prodajne enote:** prodaja je v celoti prenesena na vstopni trg in se bolj približa kupcu. Deluje v skladu z regulativo tujega trga, ostane pa v lasti matičnega podjetja, ki pogosto obdrži osrednjo trženjsko funkcijo in nadzor na tujem trgu, lokalna prodajna enota pa oblikuje prodajne strategije na lokalnem trgu. Razlog za take enote je večinoma želja biti bližje kupcu, pa tudi regulatorni razlogi in prednosti vstopnega trga (na primer nižja obdavčitev in podobno).

**Lastna prodajna in proizvodna enota** je že v osnovi dolgoročno naravnana, ker je investicija večinoma velika in kratkoročni učinki je ne opravičijo. Razlog za tako enoto je predvsem ohranjanje poslovanja in želja po večjem tržnem deležu oziroma ohranjanje tržnega deleža (na primer visoke vstopne carine na ciljnim trgu). Pomenijo tudi predanost lokalnemu trgu, možnost za nove ugodnejše dobavitelje, prihranek pri stroških, kot je strošek delovne sile, materiala, transporta in izogibanje vladnim omejitvam pri izvozu na ciljni trg. Pri tem lahko omenimo tudi **sestavljavnice in skladišča** kot oblike proizvodnih enot v tujini.

**Regionalni centri** lahko prevzamejo le funkcijo trženja in poprodajnih storitev na celotnem regionalnem delu, ali pa prevzamejo celovito izvajanje vseh poslovnih funkcij na regionalnem trgu. Centri imajo pogosto vlogo podpornika enotam na posameznih trgih.

**Globalno integrirano podjetje:** podjetja razumejo trge kot globalno tržnico in dosegajo sinergije na globalni ravni. Običajna je izmenjava razvoja in raziskav ljudi in njihovih zmožnosti med trgi. Cilj je doseči globalno konkurenčnost s poznavanjem podobnosti med trgi in njihovimi različnostmi. Pomembno je prilagajanje lokalnim trgom in hkrati prepoznavanje globalnih prednosti (prenos znanja z enega trga na drugega in podobno)

Načina oziroma obliki za investicije na tujem trgu sta **akvizicija** ali **naložba od začetka** (angl. *greenfield investment*). Za akvizicije kot obliko naložb se v literaturi uporablja angleška terminologija *mergers and acquisitions* (M&A), gre za združitve in pripojitve in pri tem za bolj ali manj dejavno sodelovanje lastnikov in poslovodij pridruženega podjetja. Omeniti je potrebno visoko stopnjo tveganosti prevzemov in po nekaterih raziskavah se ocenjuje, da je tudi od 50 do 60 odstotkov prevzemov neuspešnih, vendar pa je ta odstotek še vedno manjši od tveganja pri novih izdelkih, kjer je stopnja neuspešnosti tudi 90 odstotkov (Hrastelj, 1995, str. 211).

Akvizicije delimo na horizontalne, kjer je prevzeto podjetje podobno prevzemnemu podjetju; vertikalne – prevzeto podjetje je dobavitelj ali odjemalec prevzemnega podjetja; koncentrične – isti trgi, različna tehnologija in konglomeratne, kjer imata prevzeto in prevzemno podjetje povsem različne dejavnosti.

Cilji in nagibi za akvizicije:

- težnja po sinergiji na vseh poslovnih področjih,
- težnja po povečanju tržnega deleža,
- izločitev tekmecev,
- defenzivnost (prikrivanje grehov prevzemnika),
- zmanjševanje regionalne (geografske) odvisnosti ali odvisnosti od tehnologije,
- davčni razlogi, dopolnitev izdelčnega nabora, dobra ponudba.

Glavni vir sinergije je predvsem znanje. Lahko povzamemo, da današnje akvizicije temeljijo na delitvi tveganj pri vstopu na nove trge, doseganju večjih dobičkov (finančno in trženjsko), sinergičnih nagibih in defenzivnih nagibih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 180-182).

Ne smemo pa prezreti razlogov za neuspešnost akvizicij:

- podjetje obravnava prevzem izolirano, brez upoštevanja splošne strategije,
- pri prevzemu poudarjajo pretekle dosežke, premalo pa bodoči potencial,
- nagibi obeh strank niso dovolj proučeni in razumljeni,
- ni bilo dovolj razprav in dogovorov o vodenju prevzetega podjetja,
- prevzeto podjetje je bilo preplačano, precenjeni so bili sinergični učinki,

- s prevzemom je podjetje vstopilo na trg, ki ga premalo pozna, ni pravih veščin in virov.

S prevzemi se ukvarjajo vrhunska poslovodstva ob asistenci finančnikov in pravnikov in tako je zelo pokrita formalna plat prevzema, ne pa vsebinska, predvsem s področja trženja. Akvizicije moramo jemati kot strategijo podjetja, kot sredstvo za doseg cilja in ne kot končni cilj (Hrastelj, 1995, str. 211).

Podjetje se seveda lahko odloči za investicijo od začetka, ki je dolgotrajnejša. Za tako investicijo se odloči na primer, če na trgu oziroma v državi, kamor vstopa, ni primerne podjetja za prevzem, lahko pa pričakuje težave pri prevzemu. Investicije od začetka so značilne za podjetja, ki razvijajo razpoznavno strategijo na vseh trgih. Podjetja se na ta način izognejo problemom v zvezi z različnimi organizacijskimi kulturami in drugimi razlikami v delovanju prevzetega podjetja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 75)

## **2 ORGANIZACIJA MULTINACIONALNIH PODJETIJ**

### **2.1 Poimovanje organizacije**

Na začetku tega poglavja je smiselno ponoviti Lipovčevo (1987, str. 60) preizkušeno opredelitev organizacije podjetja, ki je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Sestav oziroma mreža razmerij med posameznikom in drugimi ljudmi v skupini ali združbi imenujemo organizacijska struktura.

Organizacija ima v praksi tri vidike: organizacijsko strukturo, procesno razsežnost in kulturo. Organizacijska struktura opredeljuje kdo, zakaj, kako in s čim nalogo opravlja. Procesi opredeljujejo, kdaj in kje bo delovna naloga opravljena in kako dolgo bo trajala in kaj je vložek v nalogo ter kaj je njen rezultat. Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot odnos članov združbe do izvajanja naloge (Rozman & Kovač, 2012, str. 210).

Mihelčič (2012, str. 26-33) v razširitvi Lipovčeve opredelitve razlikuje formalno združbo (angl. *formal social unit*, skrajšano FSU) kot ekonomsko organizacijo in med njeno notranjo organizacijo, ki je struktura dinamičnih odnosov med člani FSU in podarja pomen teh odnosov oziroma razmerij za uspeh FSU.

P. R. Ferguson in G. J. Ferguson (2000, str. 17-61) navajata, da organizacija obstaja zato, da člani organizacije dosežejo svoje cilje in ker je organizacija učinkovitejša, kot če bi za doseg ciljev uporabili tržne mehanizme. Člane organizacije delita na lastnike, managerje in delavce, katerih cilji niso vedno enaki. Za uspešnost organizacije je potrebno cilje uskladiti in običajno prevladajo cilji lastnikov.

## 2.2 Organizacijska struktura multinacionalnega podjetja

S pojmom organizacijska struktura razumemo posamične enovite strukture (tehnično, komunikacijsko, motivacijsko, oblastno), ki so povezane v zloženo ali ravnalno strukturo. Vrste managerskih struktur pa se najprej ločijo na hierarhične in ekipne organizacijske strukture, hierarhične pa se ločijo še na najbolj razširjeni linijski tip, funkcionalni tip, kombinacija obeh omenjenih je štabno-linijski tip ter odborovski tip, omeniti pa je potrebno tudi timsko strukturo, ki se pojavlja v zadnjih dveh desetletjih. V podjetjih običajno nastopajo vse strukture, poudarjen pa je en tip strukture (Rozman & Kovač, 2012, str. 213-221).

Pri izbiri organizacijske strukture upoštevamo naslednje trditve:

- ni ene same najboljše organizacijske rešitve,
- niso vse organizacijske rešitve enako učinkovite,
- izbira organizacijske oblike je odvisna o situacijskih spremenljivk podjetja.

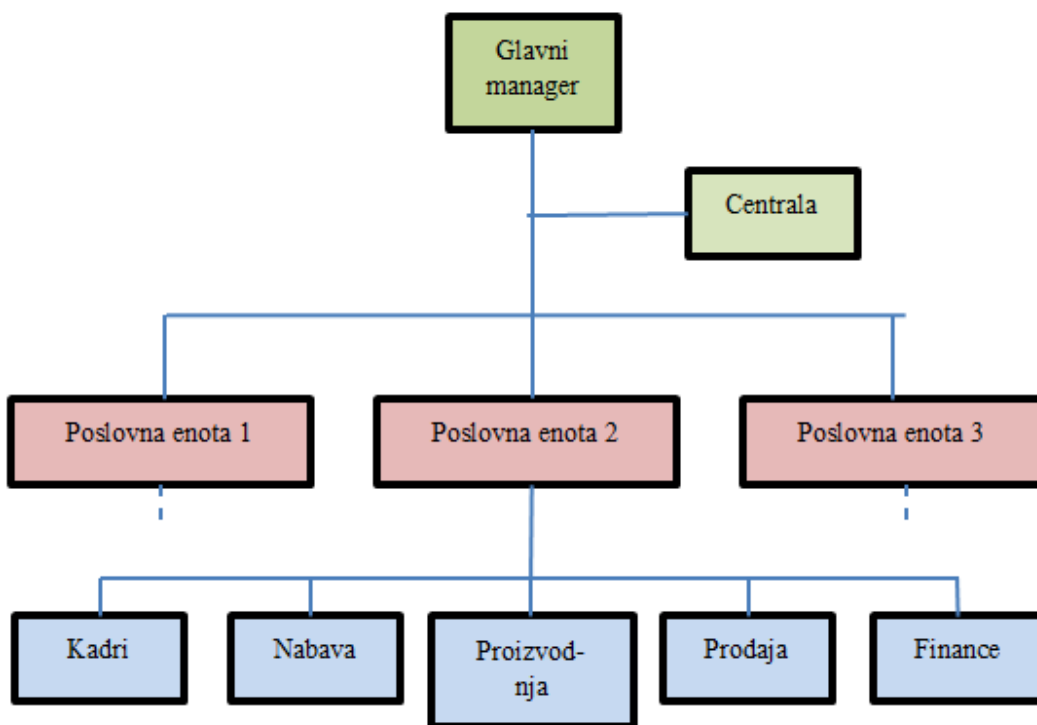
Na oblikovanje organizacijske strukture tako vplivajo situacijski dejavniki, ki jih lahko združimo v naslednje: tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije poslovanja, življenjski cikel podjetja in zaposlene v podjetju (Rozman & Kovač, 2012, str. 224).

Na ravni podjetij ali drugih združb pa so najpogostejše oblike organizacijskih struktur poslovnofunkcijska, poslovnoenotna, produktomatrična, projektnomatrična in v zadnjem času tudi timske in mrežne organizacijske strukture. Čistih oblik struktur v praksi praktično ne najdemo, večinoma so v podjetjih kombinacije oblik. Organizacijske strukture pa so tudi vse bolj kompleksne, kar se kaže v njihovi večdimenzionalnosti. To praktično pomeni, da imajo posamezniki v strukturah več nadrejenih, torej pripadajo različnim organizacijskim enotam, nekatere povezave so lahko tudi časovno omejene, kot je na primer sodelovanje v projektnem timu (Rozman & Kovač, 2012, str. 234-235).

Podrobneje predstavljamo poslovno-enotno organizacijsko strukturo, ki je najbolj običajna v multinacionalnih podjetjih. Ko podjetje raste, razvija vedno več proizvodnih programov in zato postane usklajevanje med funkcijami za posamezne programe močnejše in zahtevnejše, usklajevanje v poslovnih funkcijah podjetja pa šibkejše in zato se razvije poslovno-enotna, produktna ali divizijska ali decentralizirana organizacijska struktura. Za to strukturo je značilno, da se najprej deli na poslovne enote na podlagi proizvoda ali storitve, trga ali obeh in tako prva raven sestavljenega podjetja ali korporacije usklajuje poslovne enote, druga raven pa so poslovne funkcije. Poslovne enote ostanejo vsaj delno povezane, hkrati pa so poslovne enote tudi razmeroma samostojne (Rozman & Kovač, 2012, str. 245-246). Na naslednji sliki je prikazana najpreprostejša poslovno-enotna organizacijska struktura.



Slika 1: Primer poslovno-enotne organizacijske strukture



Vir: R. Rozman & J. Kovač, 2012, *Management*, str. 246, slika 3.7.

Pri prikazani organizacijski strukturi se v osrednjem delu podjetja usklajujejo strateški deli poslovnih funkcij, v poslovnih enotah njihovi managerji usklajujejo poslovne funkcije med seboj.

V multinacionalnih podjetjih je dokaj pogosta tudi mrežna organizacija in gre predvsem za povezavo z zunanjimi izvajalci – podjetji, ki izvajajo nekatere dejavnosti, pri tem je predvsem pomembno zaupanje med podjetji v mreži. Mrežo podjetij (ter tudi drugih združb) lahko opredelimo kot povezana podjetja na temelju sodelovanja in zaupanja. Izraz mrežno podjetje označuje podjetje, ki je v mrežo povezano. Organizacija mreže so torej razmerja ali strukture med njenimi člani, ki v procesih zagotavljanja smotrnosti zagotavljajo smotno doseganje ciljev mreže (Rozman & Kovač, 2012, str. 265-267).

Vračar (2012, str. 19) ugotavlja, da v velikih podjetjih organizacija postaja organska, kar pomeni, da je organizacijska struktura sploščena, z najmanjšim možnim številom hierarhičnih ravni. Navedene značilnosti prevladujejo v projektni, procesni in mrežni organizacijski strukturi.

Ferfolja (2010, str. 240-241) priporoča podjetjem, ki delujejo globalno, organizacijsko strukturo, ki naj bi temeljila na timskem delu in zato naj bi bila najbolj priporočljiva procesna ali timska organizacijska struktura. Pomembno je predvsem, da so nosilci reševanja problemov tudi nosilci poslovnih procesov. Predvsem pa mora biti organizacijska struktura prilagodljiva, saj se okolje nenehno spreminja.

Pri organizaciji multinacionalnih podjetij je osnovno vprašanje, v kakšnih odnosih so matično podjetje in enote na tujem, pri tem upoštevamo tri vidike: poslovno organizacijski, finančni in pravni. S poslovno organizacijskega vidika lahko predstavimo nekatere različice modelov vodenja podjetij / enot v tujini.

**Model mikrostožca** je centralizirani sistem z opredeljeno žariščno točko podjetja, ki izvaja večino nalog na centraliziran način. Strateško načrtovanje je v konici stožca, uveljavlja se politika standardizacije (izdelkov, poti, cenovnih politik, komunikacij). Podružnice imajo le upravno organizacijsko in operativno raven. Naloge se centralno oblikujejo – obvezni pravilniki in navodila. Organizacijski model je etnocentričen (konflikt tudi z oblastnimi organi). Enote so dobro povezane s centrom – matičnim podjetje, slabo ali pa sploh ne pa so izdelane povezave med posameznimi enotami.

Pri **modelu dežnika** so trgi različni, morajo biti obravnavani krajevno neodvisno ter s hierarhično svobodo. Del strateških nalog je prenesen na enoto v tujini. Matica zadrži oblikovanje okvirnih ciljev (rast, povečanje dobička), organiziranje pomoči enotam z oblikovanjem štabnih oddelkov (na primer pravni, patentni). Pri tem modelu je možna prevelika liberalnost, ki privede do odtujenosti enote in poslovnega sistema in zaradi tega prihaja do sporov. Naloge trženja so oblikovanje bolj na diferenciaciji izdelkov, prodajnih poti, cenovnih politik in komunikacij. Slaba lastnost modela je, da enote lahko izgubljajo zaupanje v štabne službe. Model je prožnejši in odgovornejši ožjemu in širšemu okolju enote, sprošča ustvarjalnost, naravnano je bolj policentrično.

**Model interglomerata** (holdinga) predstavlja podjetja – matice, ki so multiizdelčne, multitržne in z multi-tehnološkimi dejavnostmi. Sinergija je v zvezi s finančno nalogo – enote so zavezane za določen finančni rezultat (dobiček, cash flow). Matica nima lastnega upravno-organizacijskega in operativnega telesa, ampak majhno skupino svetovalcev in reševalcev. Komunikacija med matico in enotami je odlična, med posameznimi enotami pa zelo slaba. Družbenim dejavnikom okolij enot posvečajo skrb šele, ko je ogrožen finančni rezultat (so pravzaprav tujek v okolju). Lokacija matice je predvsem povezana z izvajanjem finančne naloge (davčne, devizne, kreditne prednosti). Vodilni delavci matice si ne prilaščajo pravic poslovodij enot (Hrastelj, 1995, str. 183-190).

Ivanko (2013, str. 87-88) obravnava organizacije v globalnem svetu, ki postajajo vedno bolj sploščene, informacijska tehnologija omogoča komunikacije v vseh smereh.

Organizacije si prizadevajo za bolj decentralizirane strukture in za večjo odgovornost vsakega zaposlenega, ki ne prevzema več le omejene odgovornosti, temveč prevzame tudi odgovornost za uspeh organizacije kot celote. Tudi delovna mesta in njihova ureditev so bolj prilagodljiva, na primer: delo na domu, timsko delo, navzkrižno usposabljanje, vsestransko izobraževanje, več je pogodb s podizvajalci, zunanje izvajanje nalog in podobno. Ključ do uspešnega in konkurenčnega podjetja je v raznolikosti delovnih skupin, ki tako zagotavljajo boljše storitve za stranke in povečujejo organizacijsko ustvarjalnost. Slabosti navedene postmoderne organizacije so predvsem v tem, da zaposleni nosijo večje breme odgovornosti in so izpostavljeni stresu. Prilagodljiva delovna mesta pa pomenijo, da se znotraj podjetja ustvarjajo neenakosti med stalno zaposlenimi delavci in novimi zunanjimi izvajalci.

### **2.3 Sistemi upravljanja in ravnateljstva**

V velikih multinacionalnih podjetjih, predvsem pa pri tistih, ki so rasla s prevzemi podjetij, obstaja več sistemov upravljanja in ravnateljstva, ki se med seboj prepletajo in vplivajo na naloge podjetij/enot v multinacionalnem podjetju. Zato je upravljanju in ravnateljstvu namenjeno več prostora.

Usklajevanje in odločanje v zvezi z lastništvom ter z zaščito interesov lastnikov imenujemo upravljanje. V nelastniškem pomenu usklajevanje v okviru upravljanja imenujemo management ali ravnanje. V večini podjetij pride do ločitve na tri organizacijske funkcije: upravljanje, ravnanje in izvedbo. Z večanjem podjetij, predvsem s pojavom delniških družb, pa lastniki upravljalci vedno več usklajevalnih nalog prepuščajo plačanim managerjem/ravnateljem. Ločitev med upravljanjem in ravnanjem pa ni natančno določljiva ali določena (Rozman & Kovač, 2012, str. 68-69).

#### **2.3.1 Opredelitev upravljanja**

Upravljalno funkcijo opravlja lastnik podjetja. Upravljanje je organizacijska funkcija, ki je opredeljena družbeno ekonomsko in zagotavlja družbeni način gospodarjenja; ki je vir vse oblasti v podjetju in ki se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih odločitev, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja (Lipovec, 1987, str. 51-52).

Družbenoekonomska opredelitev pomeni, da upravljanja ne določijo lastniki, ampak je upravljanje skladno z naravo lastnine in njenimi cilji. Tako je v kapitalističnem načinu gospodarjenja, kjer je lastnina proizvodjalnih sredstev jasno določena, upravljanje v rokah lastnikov, cilj pa je dobičkonosnost kapitala in sredstev (Rozman & Kovač, 2012, str. 70-71).

Najpomembnejše odločitve, ki jih lastniki oziroma upravljavci zadržijo za sebe, so predvsem kontrolne ali nadzorne odločitve, usmerjanje podjetja (cilji podjetja, strateške odločitve, večje investicije in podobno), v izjemnih primerih prevzamejo tudi management podjetja v krizi, opravljajo pa tudi razne druge ali servisne dejavnosti (odnosi z javnostjo, povezovanje z drugimi podjetji, pridobivanje ugleda podjetja) (Rozman & Kovač, 2012, str. 72-73).

### **2.3.2 Opredelitev ravnanja**

Ko se podjetje poveča lahko lastnik svojo funkcijo v proizvodnji prenese na plačanega uslužbenca – ravnatelja. Ravnanje je organizacijska funkcija in proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja, ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je in ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja (Lipovec, 1987, str. 133-137).

Ravnatelj je za svoje delo odgovoren nosilec upravljanja (lastnikom), poleg tega pa je odgovoren za delovanje vseh v podjetju kot nosilec skupne naloge celotnega podjetja. Ravnatelj pa ne nosi le odgovornosti v podjetju, ampak tudi v državi in javnosti, delovati mora namreč skladno s pravnimi predpisi posamezne države ter tudi opozarjati na nepravilnosti v podjetju ter o nasprotjih z zakonom. Ravnatelj je izvršilni organ upravljanja in zato usklajuje razmerja med ljudmi v podjetju s cilji in politiko upravljanja (Lipovec, 1987, str. 139-140).

### **2.3.3 Razmerje med upravljanjem in ravnanjem**

Že v prejšnjem poglavju je bilo navedeno, da z večanjem podjetja lastnik ne uravnava več neposrednega delovanja podjetja, ampak to prenese na druge ljudi. Usklajevalne naloge oziroma del teh nalog prenese na plačane ravnatelje, katerim je zaupana vloga koordinatorja (Rozman, 1998, str. 242).

Razmejitev med upravljanjem in ravnanjem je težko določiti. Razmejitev med tema dvema funkcijama določa tako država z zakonodajo kot tudi lastniki in druge interesne skupine. Osnovni problem pri razmejitvi je v tem, da lastniki prenesejo preveč samostojnosti na ravnatelje in bi ti lahko sledili svojim lastnim interesom namesto interesom lastnikov, čeprav je to tudi prednost za ravnatelje, ki lahko v celoti uporabijo svoje znanje in izkušnje. Po drugi strani pa ravnatelji svojega znanja in izkušenj ne morejo v celoti uporabiti, če jim lastniki podelijo premalo pooblastil. (Rozman, 1998, str. 243-244).

### 2.3.4 Različni sistemi upravljanja podjetij

Ko se podjetje razvija, potrebuje tudi več vloženih sredstev in posamezniki se zato združijo z drugimi vlagatelji, z delničarji, velikokrat se vključi tudi država. Lastnikov je tako preveč in ne morejo več neposredno odločati in se zato začnejo strukturirati. Razvile so se različne strukture ali modeli upravljanja, najpogosteje sta primerjana angleško-ameriški in nemški sistem upravljanja. Razlikujeta se predvsem zaradi različnega zgodovinskega razvoja (Rozman & Kovač, 2012, str. 74-75). V nadaljevanju sta opisana oba sistema, multinacionalna podjetja večinoma prevzamejo enega od obeh sistemov.

Pri **angleško-ameriškem sistemu ali enotirnem sistemu** je najvišji organ zbor delničarjev (angl. *shareholders' meeting*), ki izvoli usmerjevalni odbor (angl. *board of directors*). Usmerjevalni odbor je predvsem odgovoren za usmerjanje podjetja in odloča o strateških odločitvah, investiranju in dezinvestiranju ter tudi kontrolira managerje. Pogosto so člani usmerjevalnega odbora managerji in pogosto je tudi predsednik usmerjevalnega odbora hkrati najvišji manager podjetja (angl. *chief executive officer*); v tem primeru govorimo o notranjih ali izvršilnih članih odbora. Člani so lahko izključno notranji, mešani ali pa izključno zunanji. (Rozman, 1998, str. 76-77). Usmerjevalni odbor imenuje izvršni odbor (angl. *executive committee*), ki ga sestavljajo predvsem izvršilni člani usmerjevalnega odbora. Iz opisanega je razvidno, da je vloga managementa v upravljanju zelo velika in zato je prisotna nevarnost delovanja managementa v svojem interesu. Ta problem se lahko reši z ločitvijo funkcije predsednika usmerjevalnega odbora od funkcije glavnega managerja, s preudarno izbiro neizvršilnih članov tega odbora, ki so bolj vključeni v delo podjetja ter z imenovanjem pododborov usmerjevalnega odbora z večjo vlogo neizvršilnih članov (Rozman & Kovač, 2012, str. 76-77).

Najvišji organ upravljanja pri **nemškem ali dvotirnem sistemu** je skupščina delničarjev (nem. *Hauptversammlung*) in ima podobno vlogo kot zbor delničarjev. Skupščina imenuje nadzorni svet in predstojništvo (nem. *Vorstand*), v Sloveniji je to uprava podjetja. Uprava tako usmerja podjetje in je hkrati tudi glavni managerski organ v podjetju. Lastniki nadzirajo poslovanje oziroma zato imenujejo nadzorni svet (nem. *Aufsichtsrat*), v katerem ni članov, ki bi bili hkrati managerji podjetja. Člani nadzornega sveta so predstavniki lastnikov in dela. Nemški model ima podobne probleme in tudi rešitve kot angleško-ameriški (Rozman & Kovač, 2012, str. 77).

V angleško-ameriškem modelu je jasna delitev med funkcijama upravljanja in managementa, manj jasna pa je delitev med usmerjanjem in nadzorom v okviru upravljanja. V nemškem sistemu je jasna delitev med usmerjanjem in nadzorom v upravljanju, nejasna pa je delitev med upravljanjem in ravnanjem (Rozman & Kovač, 2012, str. 77).

## 2.4 Kultura v multinacionalnih podjetjih

Kultura se najpogosteje opredeljuje kot skupina ključnih vrednot, predpostavk, razumevanja in norm, ki jih delijo člani združbe in jo prikazujejo novim članom kot pravilno. Kultura združb je podoben pojav kot nacionalna kultura in osebnost posameznikov in povezuje ljudi v združbi, ki razvijejo ustrezna razmerja ter pomaga združbi, da se prilagodi okolju, zlasti uporabnikom in tako govorimo o notranjem povezovanju in zunanjem prilagajanju (Rozman, 2008, str. 3-7).

Kovač (2008, str. 51) organizacijsko kulturo podjetja opredeljuje kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja zaposlenih na probleme, s katerimi se pri svojem vsakodnevnem delu srečujejo.

Pri obravnavanju kulture je potrebno omeniti enega najbolj znanih modelov preučevanja kulture, ki ga je utemeljil Hofstede (2011, str. 3-16). Dimenzije Hofstedejevega modela so bile najprej štiri, nato je dodal še peto in leta 2010 še šesto dimenzijo in so naslednje:

- odmik moči (angl. *power distance*), v družbah, kjer je stopnja odmika moči visoka, je moč skoncentrirana v majhni skupini ljudi,
- izogib negotovosti (angl. *uncertainty avoidance*), nizka stopnja pomeni sprejemanje večjega tveganja, obratno pa visoka stopnja pomeni izogibanje tveganju,
- individualizem (angl. *individualism*) - kolektivizem (angl. *collectivism*), pomeni stopnjo delovanja ljudi kot posameznikov in manj kot pripadnikov skupin.
- moškost (angl. *masculinity*) – ženskost (angl. *femininity*), moške vrednote so dosežki, uspeh, denar, konkurenca; ženske vrednote so kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejše, ohranjanje okolja, solidarnost,
- dolgoročnost (angl. *long-term orientation*) – kratkoročnost (angl. *short-term orientation*), dolgoročnost je izražena v dolgoročnosti bivanja in delovanja na vseh ravneh življenja,
- sproščenost (angl. *indulgence*) – zadržanost (angl. *restraint*), gre pravzaprav za raziskovanje sreče, visoka stopnja sproščenosti pomeni družbo, kjer je zadovoljevanje osnovnih naravnih potreb ljudi relativno prosto in povezano z uživanjem življenja in zabavo. V bolj zadržanih družbah je zadovoljevanje potreb kontrolirano in regulirano, prisotne so stroge družbene norme.

Navedene dimenzije se v prvi vrsti uporabljajo na nacionalni ravni, se pa lahko smiselno prenesejo na organizacijsko kulturo (Hofstede, 2011, str. 19).

V nadaljevanju bo obravnavano uvajanje projekta ravnanja z zapisi v multinacionalnem podjetju in zato je potrebno omeniti tudi sestavo timov oziroma ekip, ki sodelujejo pri takih projektih. Gre za občasne time ali projektne time, ki so sestavljeni za izvedbo

določene naloge in njihovo sodelovanje je običajno zaključeno z zaključkom naloge. V multinacionalnem podjetju lahko govorimo kar o globalnih timih, v katere so vključeni člani, ki so različni glede na znanje, sposobnosti, osebnost, pride pa še do razlik v kulturi timov, še posebej v kulturi članov tima. Različnost članov v timu pomeni tudi večjo ustvarjalnost in inovativnost, vendar se v globalnih timih člani razlikujejo tudi po svoji kulturi in je zato usklajevanje takega tima zahtevnejše. Poveča se tudi število konfliktov in zato je tudi ravnanje s konflikti v takih timih zelo pomembno. Ravnanje globalnih timov je zahtevno in za njihovo ustrezno delovanje je ravnanje potrebno prilagoditi značilnostim timov. V globalnih timih je večje upoštevanje lastnosti posameznih članov in njihovih vrednot in za uspešnost globalnih timov je zlasti pomembno medsebojno razumevanje, strpnost, zaupanje, upoštevanje vsakega posameznega člana ter poudarjanje ciljev tima (Rozman, 2013, str. 93-100).

Enotni sistem ravnanja z zapisi pomeni, da se v podjetje uvajajo spremembe in za uspešno spreminjanje so potrebni zavzeti sodelavci oziroma zaposleni, ti delujejo v organizaciji v skladu s svojimi interesi in spremembe podpirajo, če se skladajo s temi interesi oziroma se jim izmikajo ali celo upirajo, če spremembe niso skladne z njihovimi interesi. Spremembe lahko management uvaja na silo ali pa z usklajevanjem interesov. Zaposleni lažje sprejemajo spremembe, ki se sicer ne skladajo popolnoma z njihovimi kratkoročnimi potrebami. Spremembam, ki kršijo vrednote, pa se upirajo. Med potrebami je mogoče ustvariti kompromise, pri nasprotju vrednotam pa ustvarjanje kompromisov ni uspešno (Tavčar, 2011, str. 29).

## **3 RAVNANJE Z ZAPISI**

### **3.1 Opredelitev zapisov**

V ISO standardu 15489 (ISO, 2001) je opredeljen pojem **zapis**, ki je dokumentarna informacija ustvarjena ali prejeta v poslovnem procesu in shranjena z namenom izpolniti določene obveznosti ali služiti legitimnim interesom organizacije in posameznika. Vključuje tudi zapise na elektronskih nosilcih podatkov. Poslovni zapisi tako obstajajo kot papirni dokumenti, elektronski dokumenti ali kot baze podatkov. **Zajemanje zapisov** je proces odločanja o tem, katere zapise bomo ustvarili oziroma hranili. Obsega vse zapise, ki nastajajo znotraj organizacije in vse prejete zapise. Sestavni del tega je tudi odločitev o tem, kdo ima dostop do zapisov in o tem, kako dolgo bomo zapise hranili. **Sledljivost zapisov** je zajemanje in vzdrževanje informacij o gibanju in oziroma ali o uporabi zapisov.

Pri uvajanju elektronskih informacijskih sistemov je poimenovanje dostikrat v nasprotju z zgornjimi opredelitvami. Tako Azad (2008, str. 8), ko govori o uvajanju elektronskega sistema za ravnanje z dokumenti, razlikuje med angleškima besedama *record* in *document*. *Document* opredeli kot napisano, natisnjeno ali elektronsko informacijo in se sklada z

zgoraj navedeno opredelitvijo zapisa. *Record* pa opredeli kot mapo, v kateri so shranjeni dokumenti. Ta primer kaže, da je v multinacionalnem podjetju, kjer se za komunikacijo večinoma uporablja angleški jezik, potrebno natančno opredeliti izraze, v našem primeru pri uvajanju enotnega ravnanja z zapisi (angl. *record management*).

### **3.2 Opredelitev ravnanja z zapisi**

Ravnanje z zapisi je področje managementa, ki je odgovorno za učinkovito in sistematično kontrolo ustvarjanja, prejema, vzdrževanja, uporabe, arhiviranja oziroma uničenja zapisov (ISO, 2001).

Ravnanje z zapisi je ciklični postopek. Z zapisi začnemo ravnati takoj, ko ustvarimo zapis, nadaljujemo s skrbjo za pravilno umestitev v poslovni proces, z uporabo, varovanjem in ohranitvijo zapisa (Čibej, 2005, str. 265).

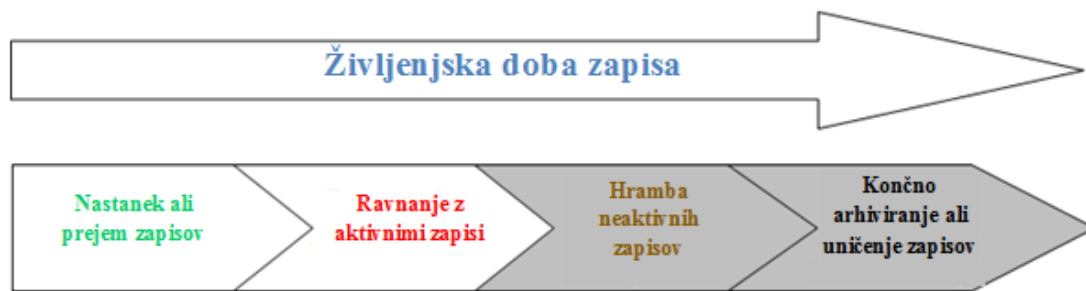
Kot navaja Žumer (2009, str. 22), ravnanje z zapisi, ki je urejeno s predpisi, mednarodnimi standardi in priporočilom Evropske komisije, obsega postopke od nastanka zapisa do njegove izločitve oziroma uničenja ali do odbiranja in izročitve arhivskega gradiva pristojnim arhivom. Ne glede na to, ali je gradivo v papirni, analogni ali elektronski digitalni obliki, ga je potrebno pri pisarniškem poslovanju in arhiviranju upravljati tako, da ohrani verodostojnost, pravno veljavnost, uporabnost, dostopnost, celovitost in urejenost.

V Sloveniji je področje ravnanja z zapisi v zadnjih letih doživelo velike spremembe, še posebej v smeri elektronskega poslovanja in kot poudarja Žumer (2009, str. 24), sistematično razvrščanje gradiva na osnovi klasifikacijskih načrtov z roki hranjenja ni samo osnova za razvrščanje, evidentiranje in arhiviranje gradiva v fizični obliki na papirju, temveč je v skladu z mednarodnimi standardi, priporočilom Evropske komisije in novimi slovenskimi predpisi tudi osnovni pogoj za elektronsko upravljanje in elektronsko hrambo dokumentarnega gradiva oziroma poslovne dokumentacije v digitalni obliki. Klasifikacijski načrt je srce vsakega informacijskega sistema, še posebej pa elektronskega, saj določa strukturo, ki omogoča razvrščanje, daje pregled nad vsebino ter določa roke hranjenja.

Ravnanje z zapisi lahko preprosto opredelimo kot vzdrževanje zapisov v organizaciji, v kateri so bili ustvarjeni, kar lahko vključuje klasificiranje, shranjevanje, varovanje in uničenje oziroma trajno arhiviranje zapisov. Ravnanje z zapisi je torej proces, ki sistematično spremlja zapise čez celotno življenjsko dobo od nastanka do arhiviranja ali uničenja. Proces ravnanja z zapisi je prikazan na naslednji sliki.



Slika 2: Proces ravnanja z zapisi



Na sliki je tudi grafično prikazano, da noben od delov procesa ni pomembnejši od drugega, vsak del ima lahko vpliv na poslovanje podjetja.

Če podjetje ne ravna ustrezno z zapisi, ima to lahko tudi težke posledice za podjetje, na primer zaradi izgubljenih zapisov lahko izgubi spor, mora plačati kazen, lahko pa privede tudi do izgube ugleda.

Pri obravnavi ravnanja z zapisi in možnostih urejanja tega področja je potrebno omeniti tudi sodobno elektronsko poslovanje, ki skoraj vsakodnevno prinaša spremembe in zato tudi neprestano prilagajanje postopkov pri ravnanju z zapisi. V poslovnih in proizvodnih procesih pisno obliko dokumentov nadomeščajo zapisi v elektronski obliki. Pravila o ravnanju z elektronskimi zapisi se ne razlikujejo posebno od klasičnih. Na primer slovenski Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (Ur.l. RS, št. 98/2004-UPB1, v nadaljevanju ZEPEP) prepoznava elektronsko ustvarjene zapise in elektronske podpise kot formalno sredstvo poslovanja in pod določenimi pogoji enači elektronski zapis in elektronski podpis s pisno obliko in lastnoročnim podpisom.

Vendar pa še vedno ostaja problem trajnega ohranjanja elektronskih dokumentov. Na papirju je na primer možno ohraniti zapise tudi več stoletij, zapisi v elektronski obliki pa imajo omejeno življenjsko dobo in hitrost propadanja zapisov je odvisna tudi od okolja hranjenja, kot sta primerna temperatura in vlaga. Daljša hramba elektronskega gradiva je zato povezana z visokimi stroški zaradi zanesljivejše tehnologije kot tudi zaradi zagotavljanja ustreznega okolja za elektronske zapise. Problem je tudi z zastarevanjem opreme ter tudi s formati zapisov. Pri daljšem hranjenju elektronskih zapisov je težko zagotoviti stabilnost, možnost poškodb je velika. Predvidevamo lahko, da bodo v prihodnosti razvita tako strojna kot programska oprema, ki bo omogočala trajnejše ohranjanje elektronskih zapisov. Kljub navedenim problemom pri daljšem hranjenju elektronskih zapisov imajo elektronski zapisi prednost pred zapisi v papirni obliki v fazi ustvarjanja zapisov in v fazi ravnanja z zapisi v njihovem aktivnem obdobju. Pri tem pa postaja vse pomembnejše varovanje elektronskih zapisov.

Sploh pa je varovanje informacij, ne le elektronskih, v zadnjem času ena izmed prednostnih nalog različnih organizacij, vlad, državnih institucij, podjetij. Tudi v multinacionalnih podjetjih je seveda varovanje informacij ena izmed prioritet in področje, kjer je v zvezi z ravnanjem z zapisi v zadnjem času največ sprememb. Vsako podjetje, ne glede na dejavnost in velikost, danes razpolaga s poslovnimi in osebnimi podatki ter informacijami različnih stopenj zaupnosti, ki imajo z uporabo različnih informacijskih sredstev neprecenljivo vrednost. V nadaljevanju bomo na primeru ravnanja z zapisi v multinacionalnem podjetju videli, da se enostavnemu ravnanju z zapisi pridružuje tudi varovanje informacij.

Pri zajemu in hrambi zapisov v elektronski obliki so ključni elementi uporaba prave informacijske infrastrukture, strokovno ravnanje z njo ter dosledno upoštevanje pravil s področja varovanja informacij, kot so: zagotavljanje zaupnosti, celovitosti in razpoložljivosti. Za podjetje pomeni načrtovanje in vpeljava varnosti informacijskih sistemov in tehnologije zaščito informacijskih virov ter ostalega premoženja podjetja. Sistem varovanja informacij in elektronska hramba podatkov ne more biti uspešna brez razvijanja varnostne kulture v podjetju, izobraževanja o varnostnih vidikih in spodbujanja zaščite dobrin podjetja (Potokar & Bernik, 2014, str. 26-27).

### **3.3 Zakonodajni okviri ravnanja z zapisi**

Najprej moramo omeniti mednarodne standarde, ki urejajo področja ravnanja z zapisi, zlasti že omenjeni standard ISO 15489 – Information and Documentation – Record management (ISO, 2001). Vendar pa podjetja v svetu v glavnem mednarodne standarde upoštevajo le kot priporočila. Zakonodaja v Sloveniji v prvi vrsti ureja ravnanje z zapisi v javnopравниh osebah, vendar lahko določila smiselno uporabljajo oziroma nekatera določila celo morajo izvajati tudi zasebne pravne osebe in fizične osebe. Med temi predpisi je Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih (Ur. l. RS, št. 30/06, v nadaljevanju ZVDAGA).

Za podjetja so bolj pomembni drugi slovenski zakoni, kot je na primer Zakon o davku na dodano vrednost (Ur.l. RS, št. 13/11-UPB-1, 18/11, 78/11, 38/12 in 83/12, v nadaljevanju ZDDV-1), Zakon o računovodstvu (Ur.l. RS, št. 23/99, 30/02 - ZJF-C in 114/06 – ZUE, v nadaljevanju ZR), Slovenski računovodski standardi (Ur.l. RS, št. 118/05, 9/06, 10/06 - popr., 20/06, 70/06, 75/06, 112/06 - popr., 114/06 - ZUE, 3/07, 22/07, 22/07, 12/08, 119/08, 126/08, 1/10, 33/10, 85/10 - popr., 58/10, 90/10 - popr., 80/11, 2/12, 64/12 in 20/14), pa tudi bolj posebni zakoni, kot je Zakon o graditvi objektov (Ur.l. RS, št. 102/04-UPB-1, 14/05 - popr., 92/05 - ZJC-B, 93/05 - ZVMS, 111/05 - odl. US, 126/07, 108/09, 61/10 - ZRud-1, 20/11 - odl. US, 57/12, 101/13 - ZDavNepr in 110/13, v nadaljevanju ZGO-1).

Navedeni zakoni namreč določajo obvezno hranjenje zapisov s področja, ki ga urejajo in dobo hranjenja teh zapisov. ZGO-1 na primer določa, da se mora projektna dokumentacija za objekt hraniti, dokler objekt stoji.

Ne smemo pozabiti na zelo pomembno področje varovanja osebnih podatkov, ki je v Sloveniji urejeno z Zakonom o varstvu osebnih podatkov (Ur.l. RS, št. 94/2007-UPB1, v nadaljevanju ZVOP-1), ki kot sistemski zakon določa predvsem splošne pravice, obveznosti, načela in ukrepe, s katerimi se preprečujejo neustavni, nezakoniti in neupravičeni posegi v zasebnost in dostojanstvo posameznika pri obdelavi osebnih podatkov. Zakon je uredil obdelavo osebnih podatkov na področju neposrednega trženja, videonadzora, biometrije in evidentiranja vstopov in izstopov iz prostorov.

Tudi Hojnik (2010, str. 515) poudarja, da je vez med varstvom osebnih podatkov in področjem ravnanja in hrambe gradiva ena močnejših, saj gre pri tem velikokrat za upravljanje z osebnimi podatki ali pa hkrati tudi za pogodbeno obdelavo le-teh.

Področje varovanja osebnih podatkov je v sodobnem času vedno bolj izpostavljeno in zato si pogledjmo pomen izrazov, ki jih navaja tudi ZVOP-1. **Osebni podatek** je katerikoli podatek, ki se nanaša na posameznika, ne glede na obliko, v kateri je izražen. Občutljivi osebni podatki so podatki o rasnem, narodnem ali narodnostnem poreklu, političnem, verskem ali filozofskem prepričanju, članstvu v sindikatu, zdravstvenem stanju, spolnem življenju, vpisu ali izbrisu v ali iz kazenske evidence ali evidenc, ki se vodijo na podlagi zakona, ki ureja prekrške, občutljivi osebni podatki so tudi biometrične značilnosti, če je z njihovo uporabo mogoče določiti posameznika v zvezi s kakšno od prej navedenih okoliščin.

Po ZVOP-1 kot **obdelavo osebnih podatkov** razumemo kakršnokoli delovanje ali niz delovanj, ki se izvaja v zvezi z osebnimi podatki, ki so avtomatizirano obdelani ali ki so pri ročni obdelavi del zbirke osebnih podatkov ali so namenjeni vključitvi v tako zbirko; zlasti zbiranje, pridobivanje, vpis, urejanje, shranjevanje, prilagajanje ali spreminjanje, priklic, vpogled, uporaba, razkritje s prenosom, sporočanje, širjenje ali drugo dajanje na razpolago, razvrstitev ali povezovanje, blokiranje, anonimiziranje, izbris ali uničenje; obdelava je lahko ročna ali avtomatizirana. Osebni podatki se lahko obdelujejo le, če obdelavo osebnih podatkov in osebne podatke, ki se obdelujejo, določa zakon ali če je za obdelavo določenih osebnih podatkov podana osebna privolitev posameznika. Pri obdelavi osebnih podatkov pa zakon določa tudi izjeme.

V podjetjih se podatki zbirajo in zato je v skladu z ZVOP-1 potrebno opredeliti tudi **zbirko podatkov**, ki je vsak strukturiran niz podatkov, ki vsebuje vsaj en osebni podatek, ki je dostopen na podlagi meril, ki omogočajo uporabo ali združevanje podatkov, ne glede na to,

ali je niz centraliziran, decentraliziran ali razpršen na funkcionalni ali geografski podlagi; strukturiran niz podatkov je niz podatkov, ki je organiziran na takšen način, da določi ali omogoči določljivost posameznika.

Osebe, ki sodelujejo pri obdelavi osebnih podatkov, ZVOP-1 izrecno opredeljuje in so navedene v nadaljevanju. **Upravljevec osebnih podatkov** je lahko fizična ali pravna oseba ali druga oseba javnega ali zasebnega sektorja, ki sama ali skupaj z drugimi določa namene in sredstva obdelave osebnih podatkov oziroma oseba, določena z zakonom, ki določa tudi namene in sredstva obdelave. **Pogodbeni obdelovalec** je fizična ali pravna oseba, ki obdeluje osebne podatke v imenu in na račun upravljavca osebnih podatkov. **Uporabnik osebnih podatkov** je fizična ali pravna oseba ali druga oseba javnega ali zasebnega sektorja, ki se ji posredujejo ali razkrijejo osebni podatki.

### 3.4 Možnosti ravnanja z zapisi v multinacionalnem podjetju

O ravnanju z zapisi v multinacionalnih podjetjih ni veliko razpoložljivih podatkov in bi zato lahko sklepali, da so takšna podjetja to področje šele začela urejati ali pa ga sploh še niso, oziroma ga niti ne nameravajo enotno urediti. Razlike med podjetji v posameznih državah so namreč lahko precej velike.

Multinacionalno podjetje lahko uvede povsem **enotno ravnanje z zapisi**, ki je podprto z računalniško aplikacijo, lahko pa prepusti **urejanje tega področja izključno posameznim podjetjem**. Podjetje pa se lahko odloči za **vmesne rešitve** in najde najbolj ustrezno ravnovesje med enotno ureditvijo in tistim delom ravnanja z zapisi, ki ga bo prepustilo posameznemu podjetju. Tak primer bomo obravnavali v zadnjem poglavju.

Kako urediti področje ravnanja z zapisi, je torej prepuščeno posameznim multinacionalnim podjetjem in verjamemo, da bodo v prihodnosti že dosegljivi podatki o načinih ali sistemih urejanja tega področja ter o uspešnosti posameznega sistema ravnanja z zapisi v multinacionalnih podjetjih.

Vednere (2009, str. 37) opozarja, da je pri postavljanju enotnega ravnanja z zapisi potrebno upoštevati organizacijske značilnosti, zakonske in druge regulativne zahteve, trenutno veljavne postopke in tudi dožemanje uporabnikov.

Pri uvajanju enotnega ravnanja z zapisi je zelo pomembno tudi izobraževanje uporabnikov in odgovornih oseb, ki pa bi morale za ravnanje z zapisi imeti potrebna strokovna znanja in veščine s tega področja in svoje znanje obnavljati in nadgrajevati (Novak, 2010, str. 483).

Kot primer navajamo raziskavo, ki je bila izvedena med zaposlenimi v slovenskih podjetjih. Rezultati so pokazali, da zaposleni v veliki večini ocenjujejo, da je ravnanje s

poslovno dokumentacijo pomembno področje v podjetju. Zaposleni tudi ocenjujejo, da je v podjetjih dobro poskrbljeno za onemogočanje dostopa nepooblaščenim osebam do pomembnih in zaupnih informacij, podatkov ter dokumentacije podjetja. Glede na rezultate raziskave zaposleni ocenjujejo, da je v podjetjih dobro poskrbljeno za varovanje papirnega in elektronskega arhiva (Androić, 2014, str. 235-236).

## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA NOVARTIS IN FARMACEVTSKE PANOGE**

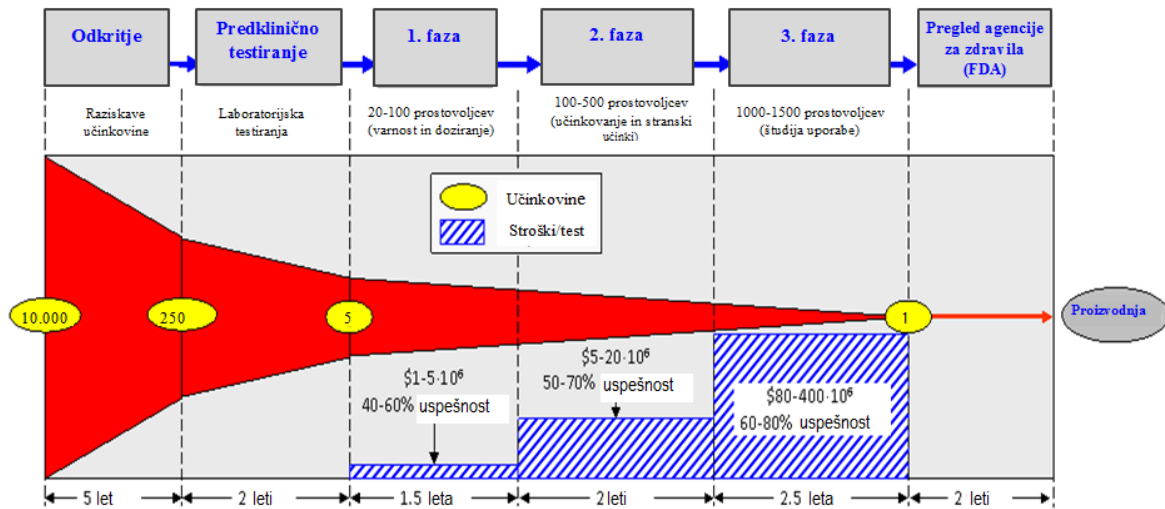
### **4.1 Značilnosti farmacevtske panoge**

Farmacevtska panoga se lahko najprej razdeli na inovativno in generično farmacevtsko panogo, kar izhaja iz narave izdelka, originalnega ali generičnega. Podlaga za razlikovanje je patentno pravno varstvo učinkovin.

Generična zdravila so farmacevtski in terapevtski ekvivalenti zdravil z že dokazano učinkovitostjo in varnostjo. Proizvajalec - originator zdravila opravi različne klinične preiskave, s katerimi potrdi učinkovitost in varnost novega zdravila. S patentno zaščito svojega zdravila pridobi ekskluzivno pravico do proizvodnje in prodaje zdravila. Po prenehanju patentne zaščite lahko zdravilno učinkovino in zdravilo proizvajajo in tržijo tudi drugi kot generično zdravilo. Ekvivalentnost generičnih zdravil mora biti potrjena z bioekvivalentnimi ali kliničnimi študijami, s katerimi se dokaže primerljiva plazemska raven zdravilne učinkovine v generičnem zdravilu z originatorjevim zdravilom. Govorimo lahko tudi o generičnih zdravilih z dodano vrednostjo, ki so tista inovativna generična zdravila, pri katerih z inovativnimi, največkrat farmacevtsko tehnološkimi pristopi, razvijemo zdravilo, ki je bolniku prijazno. Običajno so to zdravila, ki so preprostejša za odmerjanje. Na ta način je doseženo boljše sodelovanje bolnika pri jemanju zdravil, bolj konstantna terapevtska koncentracija ter manjši stranski učinki. Inovativno generično zdravilo mora ustrezati vsem zahtevam po kakovosti, učinkovitosti in varnosti, kot jih ima zdravilo originatorja (Sandoz International GmbH, 2013).

Postopek razvoja učinkovine do registracije traja od 10 do 15 let in od 10.000 možnih učinkovin je registrirana le ena. Stroški razvoja ene učinkovine se gibljejo okrog ene milijarde USD. Na sliki 3 je prikaz razvoja farmacevtske učinkovine na trgu ZDA. Ob vseh fazah razvoja nastaja ogromno dokumentacije, s katero je seveda potrebno ustrezno ravnati, saj je vsak dvom v pravilnost posameznega dokumenta lahko razlog za odvzem dovoljenja za prodajo zdravila.

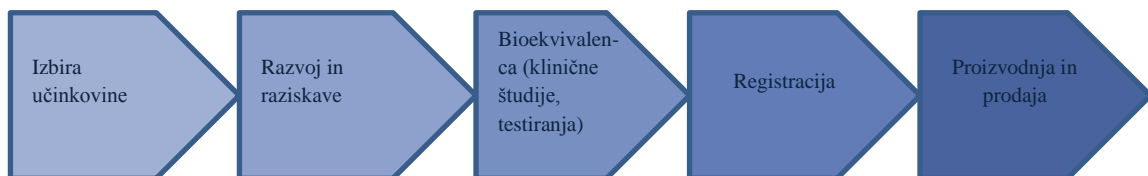
Slika 3: Razvoj farmacevtske učinkovine



Vir: R&D pipeline management, 2014.

Razvoj generične učinkovine je krajši, vendar so zahteve registracijskih organov vedno višje in pravilno ravnanje z dokumentacijo je pogoj za uspešno registracijo zdravila. Naslednja slika 4 prikazuje proces razvoja generične učinkovine.

Slika 4: Razvoj generične učinkovine / zdravila



Predvsem pa je potrebno poudariti, da se z registracijo učinkovine oziroma zdravila zahteve ne končajo, tudi proizvodnja zdravila mora biti skladna z zahtevanimi postopki, ravno tako morata biti transport in skladiščenje zdravil ustrezna, kar je potrebno dokazati z ustreznimi zapisi.

Glavni proizvajalci zdravil po prodaji so navedeni v naslednji tabeli.

*Tabela 2: Pregled prodaje vodilnih farmacevtskih družb v letu 2012 in 2013*

	Podjetje	Država	Prodaja v mlrd USD v letu 2012	Prodaja v mlrd USD v letu 2013
1	Johnson&Johnson	ZDA	67,200	71,312
2	Novartis	Švica	56,200	57,920
3	Roche	Švica	47,800	52,307
4	Pfizer	ZDA	58,986	51,584
5	Sanofi	Francija	34,947	45,078
6	GlaxoSmithKline	Velika Britanija	39,925	44,146
7	Merck	ZDA	47,267	44,033
8	Bayer HealthCare	Nemčija	24,300	25,969
9	Astra Zeneca	Velika Britanija	27,970	25,711
10	Eli Lilly	Velika Britanija	22,602	23,113

*Vir: The top 10 pharma companies by 2013 revenue, 2014*

Med generičnimi farmacevtskimi družbami so največje tri po prodaji v letu 2012: Teva, Izrael: 10,4 milijard USD, Sandoz, generična divizija Novartisa: 8,7 milijard USD in Mylan, ZDA: 5,95 milijard USD (Sandoz International GmbH, 2013).

Svetovna zdravstvena organizacija na svojih spletnih straneh ocenjuje, da 10 največjih farmacevtskih družb obvladuje eno tretjino svetovnega trga (Pharmaceutical industry, 2014).

## **4.2 Predstavitev podjetja Novartis**

Novartis je mednarodno farmacevtsko podjetje, ki ponuja rešitve za varovanje zdravja, ki zadovoljujejo vedno večje potrebe bolnikov in družbe. Podjetje ima sedež v Baslu v Švici in ponuja inovativna zdravila, izdelke za zdravje oči, cenovno ugodna generična zdravila, preventivna cepiva, diagnostična sredstva, izdelke za zdravje potrošnikov in veterinarske izdelke. Novartis je edina globalna družba, ki je na vodilnem mestu na teh področjih. Po podatkih na spletni strani Novartisa (Novartis Financial Results, 2014) so v letu 2013 družbe v skupini Novartis dosegle prihodek od prodaje v višini 57,9 milijarde USD (56,7 milijarde USD v 2012). približno 9,6 milijarde USD je bilo vloženi v raziskave in razvoj. Skupina Novartis v svojih družbah, ki poslujejo v več kot 160 državah po vsem svetu, zaposluje približno 136.000 ljudi.

Po regijah Novartis beleži največjo prodajo v Evropi (36 %), sledijo Združene države Amerike (33 %), Azija, Afrika, Avstralija (22 %) ter Kanada in Latinska Amerika (9 %).

Novartis sestavlja šest divizij: Farmacevtika (angl. *Pharma*), Alcon, Sandoz, Vakcine in diagnostika, Zdravje potrošnikov (angl. *Over-the-Counter*, v nadaljevanju OTC) ter Veterina (angl. *Animal Health*). OTC in Veterina poročata skupaj pod imenom Zdravje potrošnikov (angl. *Consumer Health*).

Po divizijah je v letu 2013 prihodek od prodaje naslednji: Pharma: 32,21 milijard USD (56 %); Alcon: 10,50 milijard USD (18 %); Sandoz: 9,16 milijard USD (16 %); Vakcine in diagnostika: 1,99 milijard USD (3 %) in Zdravje potrošnikov: 4,06 milijard USD (7 %) (Novartis AG, 2014b).

Najbolj prodajani izdelki Novartisa v letu 2013 glede na podatke na spletni strani Novartisa (Novartis Fact sheet, 2014) so bili:

1. Glivec (onkologija), 4,693 milijarde USD
2. Diovan (osnovno zdravstvo), 3,524 milijarde USD
3. Lucentis (zdravje oči), 2,383 milijarde USD
4. Gilenya (nevrologija), 1,934 milijarde USD
5. Sandostatin (onkologija), 1,589 milijarde USD

Največja divizija je Farmacevtika, ki preko raziskav, razvija, proizvaja, distribuira ter prodaja zdravila, ki so tudi zavarovana s patenti oziroma originatorska zdravila. Posebno mesto v okviru Farmacevtike ima poslovna enota Novartis onkologija.

Alcon je divizija, ki razvija, proizvaja, distribuira in prodaja zdravila za oči, za kirurgijo oči, proti-infektivna zdravila za oči ter poleg tega tudi tehnične pripomočke za oči, kot so kontaktne leče.

Tretja po velikosti je **divizija Sandoz**, ki razvija, proizvaja, distribuira in prodaja generična zdravila, in sicer generična zdravila na recept, generična zdravila brez recepta, biološko podobna zdravila, injekcije, onkološka zdravila, proti-infektivna zdravila – antibiotike in tudi aktivne farmacevtske učinkovine za interno rabo in tudi za trg.

Divizija Vakcine in diagnostika preko raziskav in razvoja proizvaja, distribuira in prodaja vakcine ter diagnostična sredstva, predvsem krvne teste in molekularne teste.

Manjši diviziji sta OTC, ki z lastnimi raziskavami in razvojem proizvaja ter prodaja zdravila in zdravstvene pripomočke brez recepta ter Veterina, ki proizvaja in prodaja veterinarska zdravila za rejne živali ter za hišne ljubljence (Novartis AG, 2014b).

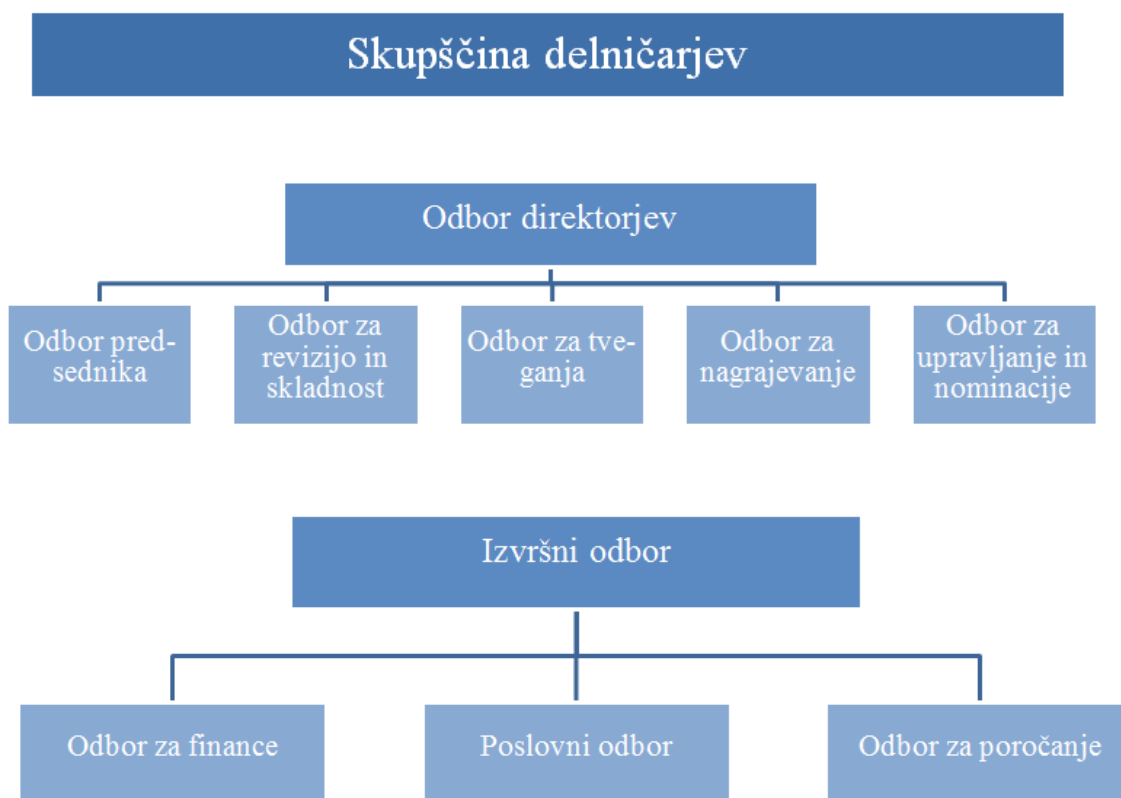


## 4.3 Upravljanje in organizacijska struktura v podjetju Novartis

### 4.3.1 Upravljanje v podjetju Novartis

Iz slike 5 je razvidno, da je najvišji organ upravljanja v Novartisu skupščina delničarjev (angl. *General Meeting of the Shareholders*), ki je praviloma enkrat letno. Skupščina delničarjev potrdi letno poročilo in finančne izjave, odloča o delitvi dobička, imenuje člane odbora direktorjev in zunanje revizorje.

Slika 5: Struktura upravljanja v Novartisu



Vir: Novartis AG, *Novartis Annual Report, 2012, 2013*

Odbor direktorjev oziroma usmerjevalni odbor (angl. *Board of Directors*) sprejema strateške smernice Novartisa, imenuje ključne izvršne direktorje, ki so hkrati člani Novartisovega izvršilnega odbora ter odobrava večje transakcije in investicije. Člani odbora so neodvisni in niso povezani z managementom. Po strogih Novartisovih korporacijskih pravilih mora biti član usmerjevalnega odbora neodvisen, kar med drugim pomeni, da trenutno ni zaposlen ali v zadnjih treh letih ni bil zaposlen v Novartisu, da njegov družinski član ni oziroma ni bil v zadnjih treh letih izvršni direktor v Novartisu in da družinski član ni med imenovanimi zunanjimi revizorji. Omejena so tudi plačila, ki jih član odbora lahko dobi iz Novartisa (Novartis, 2014b, str. 89). Poleg tega pa naj bi člani

odbora čim bolj raznoliki, tako po geografskem poreklu, spolu, rasi, izobrazbi, izkušnjah, prepričanjih, interesih in tako zagotovili večjo učinkovitost odbora direktorjev (Novartis, 2014b, str. 77). Ob tem ni mogoče prezreti, da sta kljub navedenemu v odboru direktorjev med štirinajstimi člani le dve ženski, člani odbora pa so državljani ZDA, Švice in Nemčije.

Sedež Novartisa je v Švici in zato je struktura upravljanja skladna s švicarsko zakonodajo, ravno tako mora slediti tudi švicarskim borznim pravilom in tudi pravilom Borze v New Yorku, kjer kotirajo Novartisove delnice (Novartis, 2013a, str. 91).

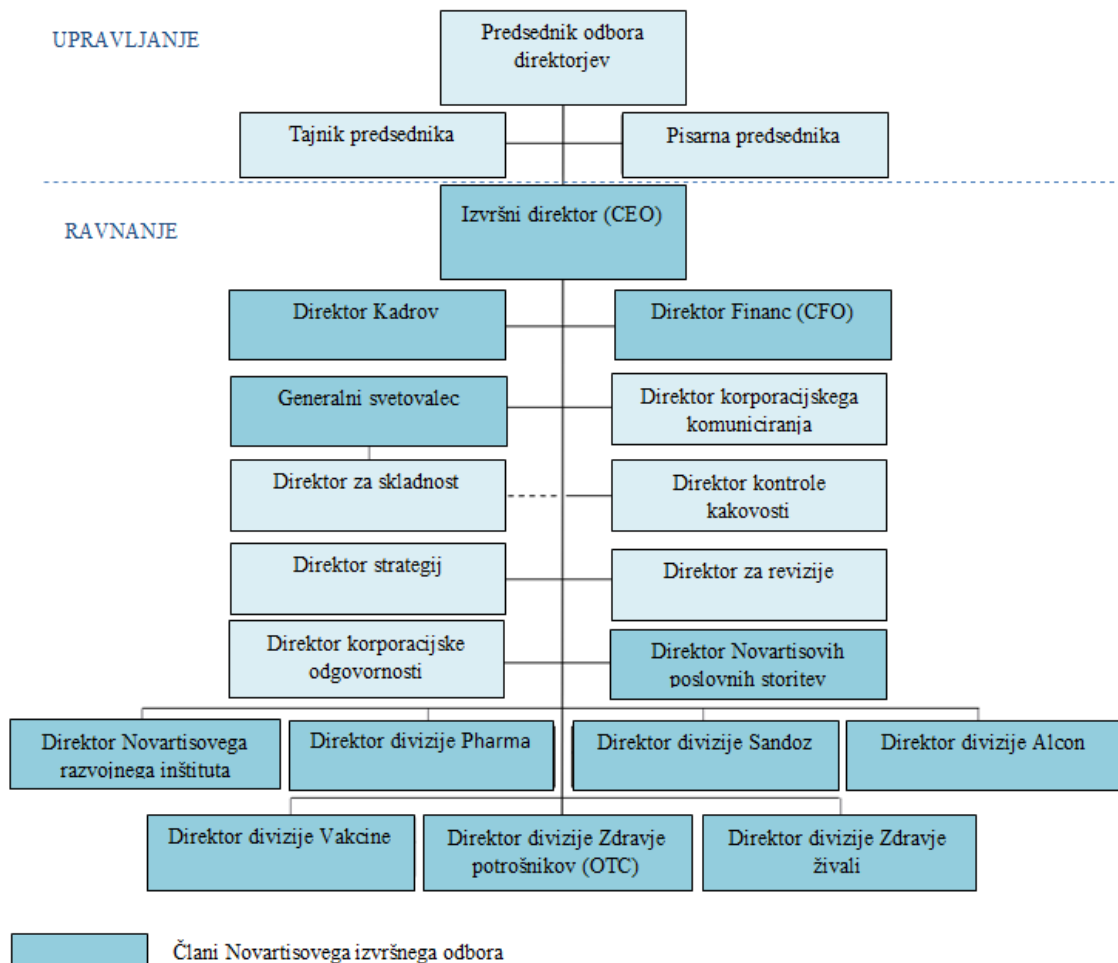
Izvršni odbor Novartisa (angl. *Executive Committee*) je najvišji organ managementa, ki koordinira poslovne operacije Novartisa. Izvršni odbor vodi izvršni direktor Novartisa (angl. *Chief Executive Officer*, skrajšano CEO). Kot lahko vidimo, gre za angleško-ameriški sistem upravljanja podjetja.

#### **4.3.2 Organizacijska struktura skupine Novartis**

Odbor direktorjev kot organ upravljanja imenuje izvršni odbor Novartisa, ki je sestavljen iz direktorja kadrov, direktorja financ, generalnega svetovalca, direktorja Novartisovega razvojnega inštituta ter direktorjev divizij: Pharma, Alcon, Sandoz, Vakcine, Zdravje potrošnikov in Zdravje živali. Od sredine leta 2014 je član izvršnega odbora tudi direktor nove poslovne enote Novartisove poslovne storitve. Odbor direktorjev pa imenuje tudi direktorje, ki niso člani izvršnega odbora, in sicer: direktorja korporacijskega komuniciranja, direktorja kontrole kakovosti, direktorja za skladnost, direktorja strategij, direktorja za revizije in direktorja za korporacijske odgovornosti.

Na naslednji sliki je prikazana organizacijska struktura skupine Novartis.

Slika 6: Organizacijska struktura skupine Novartis



Vir: Novartis AG, *Organizational Structure*, 2014

V enem od prejšnjih odstavkov je bila navedena skrb Novartisa, da je odbor direktorjev čim bolj raznolik. Pri oblikovanju izvršnega odbora Novartisa sicer takih korporacijskih navodil ni in trenutno so člani odbora izključno moškega spola, večinoma državljani ZDA. V Novartisu že nekaj let poteka iniciativa Raznolikost in vključenost (angl. *Diversity and Inclusion*), ki se med drugim trudi tudi za večjo vključenost žensk v managementu, vendar sprememb v to smer pri najvišjem managementu do sedaj ni bilo. Zaradi navedenega bi se lahko pojavil dvom o resničnih namenih korporacije glede vključenosti čim bolj različnih članov v organe upravljanja in managementa.

#### 4.3.3 Spremembe v usmeritvah in organizacijski strukturi Novartisa

V času nastanka tega dela je bilo objavljeno sporočilo za javnost o spremembi portfelja skupine Novartis, preoblikovanje naj bi bilo končano v prvi polovici leta 2015. Osnovne spremembe in razlogi za spremembe so navedeni v nadaljevanju (Novartis AG, 2014c).

Novartis je ponovno pregledal svoj portfelj in preučil načine, ki bi omogočili, da postane vodilni na trgu v vsakem segmentu delovanja. Odločitev je bila, da se portfelj preoblikuje na ta način, da se Novartis osredotoči na tri vodilne divizije – Farmacevtiko, Alcon in Sandoz – vsaka od njih je izjemno močna v inovativnosti in uspešna na svetovni ravni.

Novartis se je dogovoril, da združi svojo enoto OTC in Zdravje potrošnikov družbe GlaxoSmithKline (GSK), na ta način bo ustvarjena vodilna družba za varovanje zdravja potrošnikov na svetu. Novartis bo v tem skupnem podjetju sodeloval z GSK. Koristi od pridružitve velikim globalnim podjetjem, ki so prav tako vodilna v svojih segmentih in katerih dejavnosti bodo prednostne naloge za rast, bosta imeli tudi enoti Vakcine in Veterina. Natančnejše spremembe so opisane spodaj.

V prizadevanjih po okrepitvi Novartisove divizije Farmacevtika, bo Novartis svojo lastno vrhunsko enoto Onkologija združil z onkološkimi izdelki družbe GSK. S tem dejanjem bo Novartis pridobil najnovejša zdravila in terapevtske izdelke na področju onkologije. Novartis bo postal tudi preferenčni prodajni partner družbe GSK za njen trenutni in prihodnji nabor onkoloških izdelkov v razvoju. Onkološki izdelki družbe GSK bodo dopolnili Novartisov nabor onkoloških izdelkov. Novartisova divizija Farmacevtika bo še naprej gradila svoj vodilni položaj v onkologiji, saj prav tu obstaja veliko neizpolnjenih potreb. Po pričakovanjih naj bi se število primerov raka na leto povečalo s 14 milijonov v letu 2012 na 22 milijonov v naslednjih dveh desetletjih.

V zameno bo Novartis odstopil posle v svoji enoti Vakcine v korist GSK, vodilne družbe na svetu za cepiva, ki že ima širok izdelčni portfelj. Izjema pri tem so Novartisova cepiva proti gripi, za katero je Novartis že začel postopek zbiranja ponudb za ločeno prodajo te franšize in sicer z namenom, da bi povečal njeno vrednost. Ta dogovor je za Novartisovo enoto Vakcine zelo primeren, saj GSK-jev portfelj ter strokovno znanje in izkušnje dopolnjujejo Novartisove. Po sklenitvi tega posla naj bi s kombinacijo Novartisovih inovativnih cepiv in obetavnega nabora izdelkov v razvoju družba GSK postala vodilna v industriji cepiv.

Novartis skupaj z GSK ustanavlja tudi skupno podjetje za zdravje potrošnikov, ki naj bi bilo po pričakovanjih vodilno na svetu na tem področju s približno 10 milijardami USD letnega prihodka. V skladu s sporazumom bo v Novartisovi lasti 36,5 odstotka skupnega podjetja. Vodilni položaj bo dosežen zlasti na naslednjih področjih: dobro počutje, peroralno zdravje, prehrana in nega kože.

Novartis se je hkrati dogovoril za odprodajo divizije Veterina družbi Lilly. Novartis in Lilly sta dve dopolnjujoči se organizaciji za varovanje zdravja živali, omenjeni prenos pa

naj bi po pričakovanjih ustvaril novo vodilno družbo v panogi, ki bi jo odlikovale prednosti v široki paleti terapevtskih področij, ki zajemajo zdravje tako domačih kot rejnih živali.

Opisana preoblikovanja je že odobril odbor direktorjev Novartisa, vendar pa zanje veljajo tudi vse druge odobritve v skladu z zakonodajo.

Novartis je poleg zgornjih sprememb portfelja objavil tudi, da bo ustvaril novo skupno organizacijsko enoto Novartisove poslovne storitve (v nadaljevanju: NPS), s katero želi izboljšati stroškovno učinkovitost in sprostiti sredstva za nadaljnja vlaganja v rast in razvoj. Namen enote je zagotavljati usklajene in kakovostne storitve z nižjimi stroški.

Enota NPS bo združevala: informacijsko tehnologijo, nabavo, upravljanje zemljišč, zgradb in sredstev, del financ (računovodstvo) in del kadrov (kadrovski center za uporabnike) ter globalne poslovne storitve Novartisove Farmacevtike.

Razlogi za ustanovitev NPS so predvsem v tem, da ima Novartis kar nekaj funkcij, ki so enake po vseh divizijah in to predstavlja priložnost, ki jo lahko izkoristi za še bolj učinkovito delovanje.

NPS bodo ustvarile vrsto koristi, med drugim:

- omogočile bodo divizijam, da postanejo bolj konkurenčne in se osredotočijo na stranke,
- s standardizacijo in poenostavitvijo bodo izboljšale skladnost in zmanjšale kompleksnost in birokracijo,
- zagotavljale bodo visokokakovostne storitve z nižjimi stroški.

Za zaposlene v Novartisu, ki bodo prešli v NPS, so se linije poročanja spremenile že 1.7.2014. Finančni sistemi bodo prešli v NPS 1.1.2015. Nova enota NPS je že vključena v organizacijsko strukturo Novartisa.

## **4.4 Organizacijska struktura Sandoza in Leka**

### **4.4.1 Dejavnost in organizacijska struktura Sandoza**

Sandoz je divizija skupine Novartis in je druga največja generična farmacevtska družba na svetu. Ponuja približno 1.000 visoko-kakovostnih, cenovno dostopnih izdelkov, ki niso več zaščiteni s patenti. V diviziji je zaposlenih približno 26.100 sodelavcev v 160 državah. Proizvaja in trži podobna biološka zdravila, generična zdravila, poleg teh pa tudi farmacevtske in biotehnološke zdravilne učinkovine in anti-infektive.

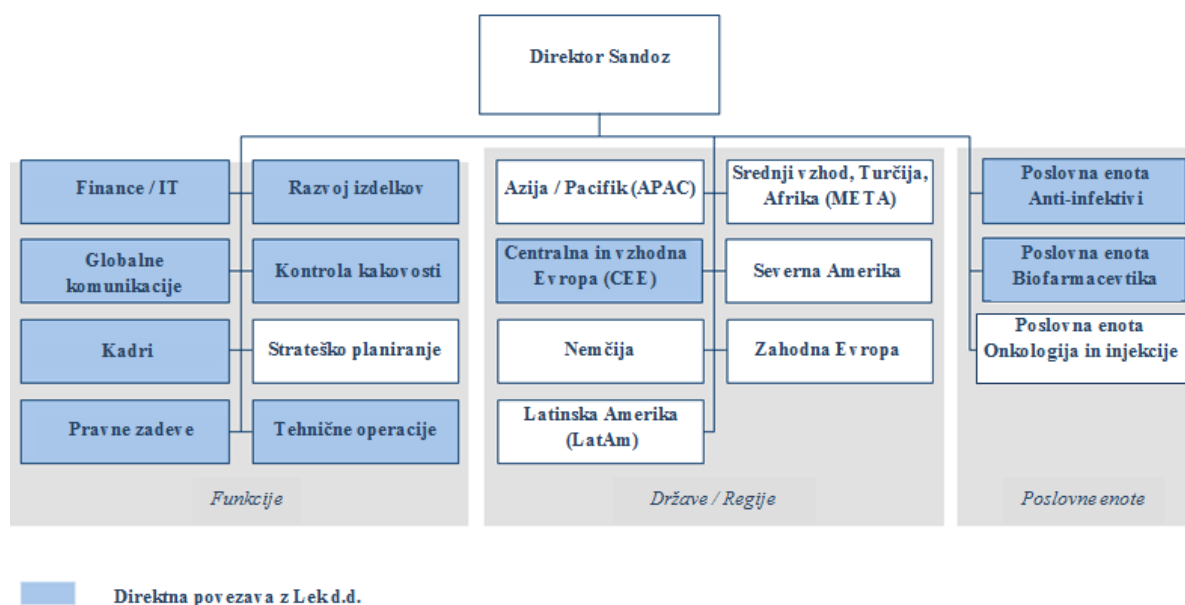
V zadnjih letih je Sandoz zaznamovala močna organska rast, izvršil pa je tudi vrsto

združitev, vključno z družbami Lek (Slovenija), Sabex (Kanada), Hexal (Nemčija), Eon Labs (ZDA), EBEWE Pharma (Avstrija), Oriol Therapeutics (ZDA) in Fougera Pharmaceuticals (ZDA). V letu 2013 je Sandoz dosegel prodajo v višini 9,2 milijarde USD (8,7 milijarde USD v letu 2012). Sandoz ima 45 proizvodnih lokacij po vsem svetu in 6 globalnih razvojnih centrov. Po ocenah so njegova zdravila dostopna 90 odstotkom svetovne populacije (Sandoz International GmbH, 2014a).

Sandoz razvija, proizvaja, distribuira in prodaja visoko kvalitetna generična zdravila in med njimi je deset vodilnih zdravil: Amoxicilin / klavulanska kislina (na slovenskem trgu znan pod imenom Amoksiklav), Omnitrope (Samatropin), Enoxaparin injekcije (Lovenox), Acetylcysteine (Fluimucil), Fentanyl (Duragesic), Omeprazole (Prilosec), Lactobacilus (Linex), Tacrolimus (Prograf), Sumatriptan (Imitrex / Imigran) in Atorvastatin (Lipitor).

Na naslednji sliki je organizacijska shema divizije Sandoz, kjer lahko vidimo, da so na nivoju divizije organizirane funkcije (finance, informacijska tehnologija, komunikacije, kadri, pravne zadeve, razvoj izdelkov, kontrola kakovosti, strateško planiranje in tehnične operacije). Več besed je treba nameniti tehničnim operacijam, kamor spada vsa proizvodnja farmacevtskih izdelkov s spremljajočimi dejavnostmi in v tehničnih operacijah je tudi največje število zaposlenih v Sandozu.

Slika 7: Organizacijska shema Sandoz



Vir: Sandoz International GmbH, Organizational Structure, 2014b

Naslednji sklop so države oziroma regije, kjer gre predvsem za organizacijo prodaje po posameznih državah in regijah.

V zadnjem sklopu pa so tri poslovne enote, ki zaradi posebnosti proizvodnje niso vključene v Tehnične operacije. Te poslovne enote so: Anti-infektivni, ki proizvajajo učinkovine, ki so sestavni del antibiotikov, poslovna enota Onkologija in injekcije in poslovna enota Biofarmaceutika.

Ob organizacijski shemi je potrebno razložiti, da so med seboj povezani tudi vsi trije sklopi. Posamezna podjetja pa so na globalni ravni Sandoza matrično povezana s funkcijami, državami in regijami ter tudi s posebnimi poslovnimi enotami, če opravljajo tako dejavnost.

Lek d.d., ki bo predstavljen v naslednjem poglavju, je tako povezan z globalnimi financami, informacijsko tehnologijo, razvojem izdelkov, komunikacijami, kadri, kontrolo kakovosti, pravnimi zadevami in predvsem tehničnimi operacijami. Prodaja je vključena v regijo Centralna in vzhodna Evropa. Lek ima tudi proizvodnjo anti-infektivov in biofarmaceutiko in je zato povezan tudi s tema dvema globalnima poslovnima enotama.

#### **4.4.2 Dejavnost in organizacijska struktura Leka d.d.**

Lek je član skupine oziroma Novartisove divizije Sandoz. V okviru Leka za divizijo deluje vodilni globalni razvojni center za izdelke in tehnologije. Lek je tudi ključni globalni proizvodni center za učinkovine in zdravila. Poleg navedenega je v Leku tudi kompetenčni center za razvoj vertikalno integriranih izdelkov ter kompetenčni center Sandoza pri razvoju in proizvodnji biofarmaceutskih izdelkov. Pomemben je tudi kot center oskrbe za trge Srednje in Vzhodne Evrope, Jugovzhodne Evrope in SND. Lek tudi trži in prodaja Sandozove izdelke v Sloveniji.

Lek d.d. ima delnice in deleže v odvisnih podjetjih v Sloveniji in tujini, v večini je 100 % lastnik, razen v Čistilni napravi Lendava d.o.o. ima 74,5 % delež. Lek d.d. skupaj z odvisnimi podjetji tvori Poslovno skupino Lek, kjer so naslednja podjetja:

- Lek d.d.
- Hotel Lek d.o.o., Slovenija
- Sandoz d.d., Slovenija
- Čistilna naprava Lendava d.o.o., Slovenija
- Novartis Veterina d.o.o., Slovenija
- Lek Ljubljana Holding GmbH, Avstrija
- Lek Pharmaceuticals, Inc., ZDA

Med odvisnimi podjetji je najpomembnejši Sandoz d.d., ki je bil ustanovljen zaradi nastopa na nekaterih trgih, kjer je bilo ocenjeno, da je ime Sandoz bolj prepoznavno kot ime Lek.

Hotel Lek ni povezan s farmacevtsko dejavnostjo in je bil zato organiziran kot samostojno podjetje. Lek d.d. je imel pred prevzemom tudi veterinarsko dejavnost, Novartis pa ima divizijo Zdravje živali in zato je bila ustanovljena družba Novartis Veterina d.o.o., ki je vključena v Novartisovo divizijo Zdravje živali. Čistilna naprava Lendava d.o.o. je delno v lasti Lek d.d., manjši delež ima Občina Lendava. Z izgradnjo čistilne naprave si je Lek delno zagotovil predelavo odpadnih vod. Zadnji dveh družbi pa sta bili ustanovljeni zaradi prodaje že pred prevzemom Novartisa in bosta delovali ali bosta ukinjeni glede na potrebe Leka d.d. in divizije Sandoz.

Lek d.d. je v letu 2013 imel 745,3 milijonov EUR (660,4 milijonov EUR v letu 2012) čistih prihodkov od prodaje, čisti dobiček pa 88,8 milijona EUR. Poslovna skupina Lek je v letu 2012 zabeležila 812 milijonov EUR čistih prihodkov od prodaje, pri tem drugi največji del prodaje odpade na Sandoz d.d., ki je v letu 2013 dosegel 177,9 milijonov EUR prodaje in preko katerega poteka prodaja na nekaterih trgih. Konec leta 2013 je bilo v Leku d.d. 2.819 zaposlenih, od tega 204 novo zaposleni (Lek d.d., 2014).

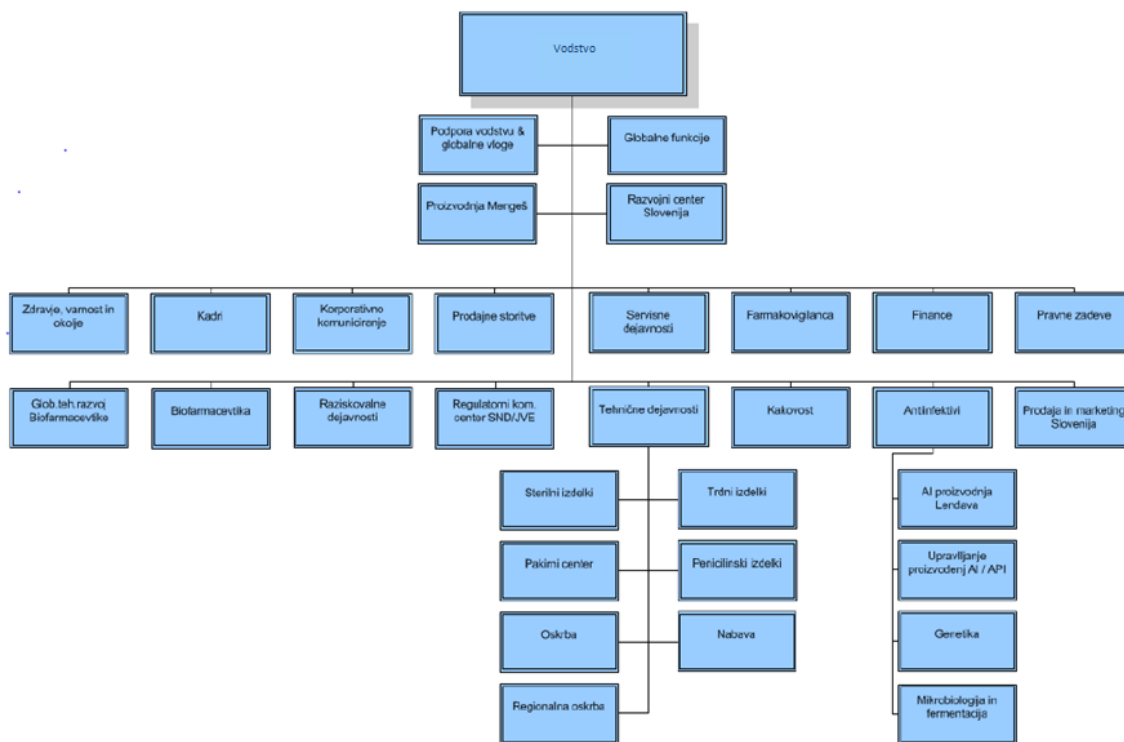
Lek d.d. v Sloveniji deluje na štirih proizvodnih lokacijah: Ljubljana, Mengeš, Lendava, Prevalje. Proizvodne enote so: Proizvodnja trdnih izdelkov v Ljubljani, Proizvodnja Sterilnih izdelkov v Ljubljani, Proizvodnja Prevalje (penicilinski izdelki), Proizvodnja Mengeš (aktivne farmacevtske učinkovine in biofarmacevtika), Proizvodnja Lendava, kjer je proizvodnja učinkovin in pakirni center za trdne izdelke (Lek d.d., 2014).

Lek d.d. ima dvotirni sistem upravljanja, torej ima nadzorni svet in upravo družbe, čeprav je v Sloveniji po 253. členu zakona Zakonu o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/09 - UPB, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 - odl. US in 82/13, v nadaljevanju ZGD-1) možen tudi enotirni sistem upravljanja z upravnim odborom.

Iz organizacijske sheme na naslednji sliki je razvidno, da so v Leku d.d. organizirane različne funkcije ter tudi več proizvodnih enot in če hkrati pogledamo organizacijsko shemo divizije Sandoz lahko vidimo, da Lek opravlja večino funkcij in tudi s proizvodnimi enotami je povezan z večino poslovnih enot, največji delež seveda odpade na Tehnične dejavnosti. Taka organizacija je vodila tudi k organiziranju enote Novartisove poslovne storitve (NPS) za celotno regijo, ki bo imela sedež v Ljubljani, večji del zaposlenih v NPS bodo sodelavci iz Leka. Omeniti je potrebno tudi, da je bil v letu 2013 potrjen večji investicijski projekt na lokaciji v Mengšu, v novem obratu bodo izdelovali učinkovino za Novartisovo divizijo Farmaceutika, farmacevtska učinkovina je še patentno zaščitena. Potekajo pa tudi aktivnosti za razširitev obrata na izdelavo polizdelka iz omenjene učinkovine.



Slika 8: Organizacijska struktura Leka d.d.



Vir: Lek d.d., Pravilnik o organizaciji Lek d.d., 2013b

Odgovornosti in poti poročanja tako postajajo zelo zapletene. Lek d.d. je tako multifunkcijski in multiposlovni center, postal bo tudi regionalni center, poleg tega pa bo tudi multidivizijska družba. Organizacijske sheme ne moremo uvrstiti v nobeno v prejšnjih poglavij opisanih shem, ker je preveč kompleksna. V bistvu gre za kombinacijo poslovnofunkcijske in poslovnoenotne organizacijske strukture. Pri tem imata predvsem dislocirani enoti v Mengešu in Lendavi značilnosti poslovnih enot, čeprav se njuna položaja v Leku razlikujeta. V organizacijski strukturi so pomešane poslovne funkcije (na primer kadri, prodaja, finance, proizvodnja (tehnika, v okviru katere pa so spet notranje poslovne enote) ter strokovne poslovne funkcije, kot so pravo, komuniciranje, kakovost in poslovne enote. Takoj je opazno veliko število povezav oddelkov in poslovnih enot z vodstvom podjetja. Lek d.d. je s svojimi funkcijami in poslovnimi enotami edinstven tudi v okviru skupine Novartis.

## **5 RAVNANJE Z ZAPISI V PODJETJU NOVARTIS**

### **5.1 Projekt ravnanja z zapisi (records management) v Novartisu**

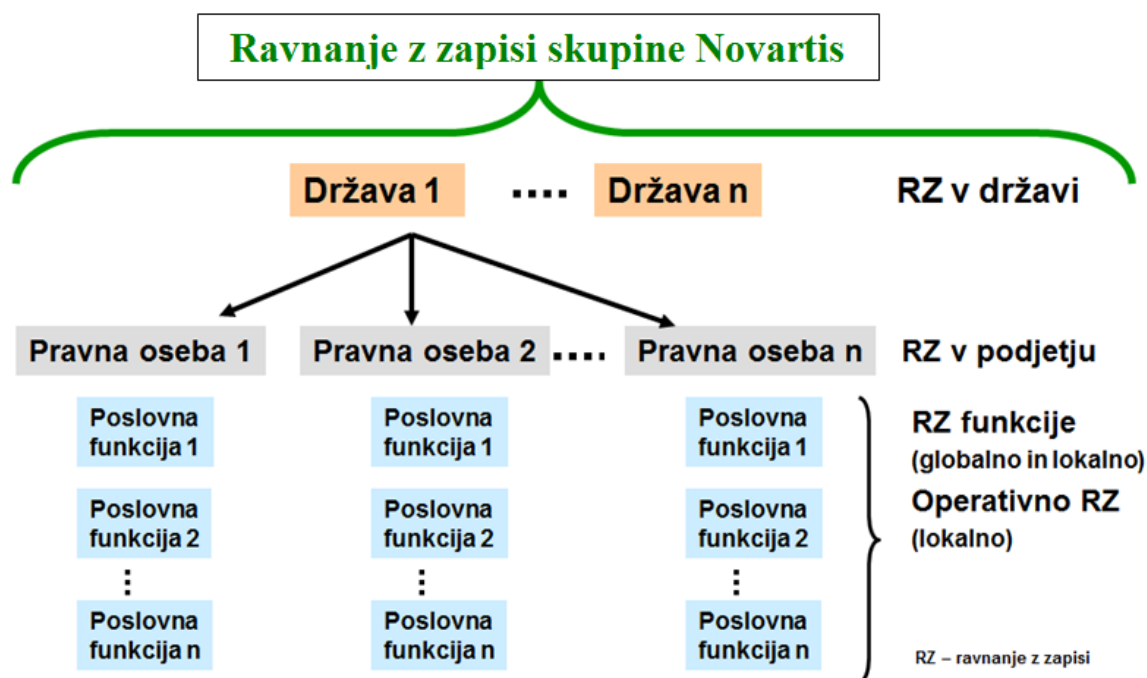
#### **5.1.1 Odločitev o uvedbi enotnega ravnanja z zapisi v Novartisu**

Za **začetek projekta ravnanja z zapisi** lahko štejemo sprejem Politike ravnanja z zapisi (Novartis AG, 2004) na ravni skupine, ki jo je **odobril odbor izvršnih direktorjev Novartisa** oktobra 2004. Navedena politika določa predvsem cilje in obseg, opredelitve, vloge in odgovornosti ter osnovna načela in procese ravnanja z zapisi. Politika vsebuje minimalne zahteve, ki jih morajo upoštevati podjetja pri oblikovanju svojih lokalnih politik. Politike na nivoju posamezne države oziroma podjetja pa že vsebujejo lokalne zahteve in jih potrjujejo najvišji organi managementa, v primeru podjetja Lek je to uprava.

**Za uvajanje enotnega ravnanja z zapisi je bil organiziran projektni tim na ravni skupine Novartis**, ki ga je potrdil odbor izvršnih direktorjev. Projektni tim, v katerem je sedem članov, je odgovoren za uvajanje enotnega sistema ravnanja z zapisi v vseh Novartisovih podjetjih in njegove naloge so: usklajevanje korporacijske strategije za ravnanje z zapisi, oblikovanje skupnih standardov in navodil ter gradiva za izobraževanje, obveščanje o zahtevah in dobri praksi na področju ravnanja z zapisi, deluje kot kompetenčni center za vsa podjetja, sodeluje z lokalnimi koordinatorji po podjetjih in jim nudi pomoč pri uvajanju enotnega sistema, razvija storitve ravnanja z zapisi, orodja in obrazce, skrbi za poenotenje izrazov pri ravnanju z zapisi.

Na sliki 9 je prikazano, da morajo enotno ravnanje z zapisi upoštevati oziroma uvesti vsa Novartisova podjetja. Vsa podjetja v eni državi postavijo enotne okvire ravnanja z zapisi tudi v skladu z zakonodajo te države. Vsako posamezno podjetje oziroma pravna oseba v državi oblikuje sistem ravnanja z zapisi, ki v obveznih zahtevah sledijo Novartisovi politiki, državnim zakonodajam ter organiziranosti podjetja. Posamezne poslovne funkcije so vključene v enoten sistem ravnanja z zapisi v okviru podjetja, povezane pa so tudi v okviru globalne poslovne funkcije.

Slika 9: Osnovna struktura ravnanja z zapisi v skupini Novartis



Kot je razvidno iz slike 9, je enoten sistem ravnanja z zapisi obvezen za vsako podjetje v Novartisu in za vsako njegovo poslovno funkcijo. Na nivoju poslovnih funkcij lahko govorimo o operativnem ravnanju z zapisi, tu nastajajo, se uporabljajo, spreminjajo in na koncu hranijo ali uničijo zapisi.

Po Politiki ravnanja z zapisi v Novartisu (2004, str. 1) enoten sistem ravnanja z zapisi skrbi za učinkovito in sistematično kontrolo nastajanja, sprejemanja, vzdrževanja, uporabe in uničenja zapisov ter vključuje tudi procese zajemanja in vzdrževanja evidenc in informacij v zvezi s poslovno aktivnostjo in transakcijami v obliki zapisov. Dobra praksa na področju upravljanja z zapisi zmanjšuje tveganja in obveznosti, ki jim je družba izpostavljena.

Med zapise v Novartisu štejemo informacije, ki so kreirane, pridobljene in hranjene kot dokazi za potrebe pravnih, regulatornih ali poslovnih obvez in so lahko:

- pogodbe,
- razni dokumenti, kot so na primer zapisniki sestankov in podobno,
- računi,
- elektronski zapisi,
- laboratorijski dnevnik,
- raziskovalna poročila,
- vzorci,
- primerki (Novartis AG, 2009, str. 10).

### 5.1.2 Namen in cilji projekta

Novartis se je v preteklosti že soočal s posameznimi problemi zaradi nepopolne dokumentacije ali manjkajočega zapisa. Čeprav so bili taki primeri redki, so nekateri od njih pomenili škodo tudi v višini nekaj milijonov USD. Razlogi za take kritične primere so bili predvsem v tem, da zapisi niso bili zabeleženi, niti ni bil določen odgovorni nosilec zapisa, nekateri zapisi so bili shranjeni tudi na osebnih računalnikih in ko je oseba zapustila Novartis, je pozabila predati zapise nasledniku. Zaradi navedenega je **namen projekta ravnanja z zapisi** predvsem zmanjšanje podobnih tveganj in s tem **zmanjšanje možnih izgub**.

**Cilj projekta je tako ustvariti sistem zapisov**, ki bo imel naslednje lastnosti:

- enostavnost – hiter in tekoč dostop do informacij o zapisih,
- doslednost – pregleden in popoln sistem zapisov in s tem učinkovit sistem na operativni ravni,
- skladnost – sistem zapisov je skladen z zakonodajo in regulatornimi zahtevami in s tem je dosežena tudi učinkovitost v poslovnih, regulatornih in pravnih postopkih,
- optimizirana kontrola tveganj,
- učinki sinergij – prihranki zaradi enotnega sistema in orodij, učinkovite globalne operacije.

Z uvedbo enotnega ravnanja z zapisi podjetja:

- poznajo svoje zapise in kdo je njihov nosilec,
- zakaj je zapise potrebno hraniti,
- kako dolgo je zapise potrebno hraniti in
- kako so zapisi hranjeni ter uničeni (Novartis AG, 2010, str. 12).

### 5.2 Uvedba enotnega sistema ravnanja z zapisi v Leku

Tudi Lek je moral, kot vsa ostala podjetja v Novartisu, slediti politiki in smernicam ter uvesti enoten sistem ravnanja z zapisi po priporočilih in navodilih globalnega projektnege tima Novartisa. Na ravni divizije Sandoz posebej ni bilo uvedeno enotno ravnanje z zapisi, ampak je bilo uvedeno v vseh podjetjih divizije, tudi v Sandoz International GmbH v Nemčiji, ki opravlja večino globalnih funkcij divizije.

V letu 2009 je bil v **Leku** zato **oblikovan projektni tim za uvedbo enotnega sistema za ravnanje zapisov**. Vodstvo je predlagalo vodjo projekta, ki je hkrati postal skrbnik ravnanja z zapisi v Leku. Direktorji posameznih poslovnih enot so predlagali člane tima, ki

so hkrati postali tudi koordinatorji ravnanja z zapisi za svoje enote. Projektni tim za uvedbo ravnanja z zapisi je potrdila uprava.

Člani globalnega projektnega tima na ravni Novartisa so v decembru 2009 pripravili predstavitev enotnega sistema ter osnovo izobraževanje članov Lekovega projektnega tima. Globalni tim je do uvedbe enotnega sistema ravnanja z zapisi aktivno sodeloval z vodjo projekta v Leku.

Novartis je izdal smernice, na podlagi katerih je Lek pripravil evidenco vseh zapisov. Bistveno za kakovostno delo z zapisi je poznavanje zakonskih, regulatornih in poslovnih osnov (vzrokov) za njihov nastanek. Na takih osnovah so določeni roki hrambe zapisov in morebitni posebni pogoji za njihovo uničenje (Lek d.d., 2010, str. 3).

Novartisova politika ravnanja z zapisi je osnova za evidence zapisov po posameznih podjetjih. Za zapise so določene odgovorne osebe oziroma skrbniki in podrobneje določena nahajališča zapisov (Lek d.d., 2007, str. 1).

Na osnovi teh dokumentov so izdelana podrobnejša navodila ali načrti hrambe za ravnanje z zapisi v posameznih podjetjih in njihovih sestavnih delih, ki jih uporabljajo zaposleni pri svojem delu.

## **5.3 Faze projekta**

### **5.3.1 Faze in nosilci uvajanja ravnanja z zapisi v Leku**

Faze uvajanja enotnega sistema ravnanja z zapisi so enake za vsa podjetja v Novartisu, v nadaljevanju pa so navedeni primeri uvajanja v Leku.

Kot je bilo že v prejšnjem poglavju opisano, je za projektni tim skupine Novartis uvajanje projekta v posamezni državi ali podjetju razdeljeno na naslednje faze:

1. Predstavitev in osnovno izobraževanje – osnovna podpora projektnega tima,
2. Razširjeno izobraževanje – razširjeno sodelovanje projektnega tima,
3. Uvajanje projekta ravnanja z zapisi in spremljanje in ocenjevanje uvajanja projekta – polna podpora projektnega tima (Novartis AG, 2010, str. 14).

Po tako izvedeni predstavitvi in izobraževanju je na ravni posamezne države ali podjetja uvajanje ravnanja z zapisi razdeljeno v naslednje korake:

- oblikovanje projektnega tima v posamezni državi, podjetju ali funkciji;
- koordiniranje aktivnosti (sodelovanje projektnega tima skupine Novartis);

- oblikovanje in potrditev lokalne Politike ravnanja z zapisi;
- analiza zahtev (poslovna, pravna, regulatorna, analiza rizikov);
- oblikovanje klasifikacijskega načrta, ki je osnova za izvedbo popisa zapisov;
- izobraževanje zaposlenih;
- obveščanje o odločitvah in podrobnejših pravilih (Novartis AG, 2010, str. 15).

Pri organiziranju lokalnega ravnanja z zapisi so vključene naslednje odgovorne osebe:

- skrbnik ravnanja z zapisi (angl. *Company Records Management Coordinator*),
- koordinator ravnanja z zapisi (angl. *Functional Records Manager*),
- izvajalec ravnanja z zapisi (angl. *Operational Records Manager*) (Lek d.d., 2010, str. 3).

**Skrbnik ravnanja z zapisi**, ki je običajno tudi vodja projekta v posameznem podjetju, je odgovoren za uveljavitev lokalne, v našem primeru Lekove politike ravnanja z zapisi in koordinacijo aktivnosti ravnanja z zapisi med organizacijskimi enotami podjetja, funkcije ali države. Njegove odgovornosti so predvsem: vodenje, usmerjanje in nadzor nad procesom lokalnega ravnanja z zapisi; koordinacija priprave popisa zapisov; izobraževanje izvajalcev, poročanje vodstvu in druge odgovornosti (Lek d.d., 2010, str. 4).

**Koordinator ravnanja z zapisi**, ki je v večini primerov tudi član projektnega tima za uvajanje enotnega sistema, je odgovoren za izvedbo programa ravnanja z zapisi v organizacijski enoti podjetja, pripravo popisa zapisov, klasifikacijskega načrta in načrta hrambe zapisov organizacijske enote, za organizacije predaje zapisov v arhiv, za organizacijo uničenja zapisov, izobraževanje sodelavcev organizacijske enote, za poročanje skrbniku ravnanja z zapisi in ima tudi druge odgovornosti. Koordinatorja ravnanja z zapisi v dogovoru z nadrejenim vodjo imenuje skrbnik ravnanja z zapisi (Lek d.d., 2010, str. 4).

**Izvajalec ravnanja z zapisi** je odgovoren za izvedbo programa ravnanja z zapisi v delu organizacijske enote ali za izvedbo posameznih procesov ravnanja z zapisi v organizacijski enoti ali delu organizacijske enote (oddelku). Njegova vloga vključuje eno ali več smiselno enakih odgovornosti kot vloga koordinatorja ravnanja z zapisi. Izvajalca ravnanja z zapisi v dogovoru z nadrejenim vodjo imenuje koordinator ravnanja z zapisi in o tem obvesti tudi skrbnika ravnanja z zapisi (Lek d.d., 2010, str. 4).

Uvedba projekta ravnanja z zapisi v posameznem podjetju zagotavlja, da podjetje ve, kateri zapisi obstajajo, zakaj in koliko časa jih je potrebno hraniti, kdo je njihov lastnik (angl. *Record Holder*), kako z njimi ravnati in uničevati. Pri tem so pomembni predvsem naslednji dokumentacijski sklopi: **popis zapisov** (angl. *Records Inventory*), **katalog zahtev**

načrt (angl. *Requirements Catalog*), **klasifikacijski načrt** (angl. *Records Schedule*) in **načrt hrambe zapisov** (angl. *File Plan*) (Novartis AG, 2010, str. 17).

### 5.3.2 Katalog zahtev in klasifikacijski načrt

Preden naredimo klasifikacijski načrt, je potrebno poznati pravne zahteve za hranjenje določenih zapisov. Te zahteve (poleg pravnih, je potrebno upoštevati tudi poslovne in regulatorne) se popiše v dokumentu (katalogu). **Katalog zahtev** se naredi na ravni države in ga uporabljajo vse Novartisove pravne osebe v posamezni državi. Koraki za izvedbo so:

1. Upoštevati različne zahteve za hranjenje zapisov (poslovne, pravne in regulatorne).
2. Preveriti, ali že obstaja katalog zahtev v podjetju ali na trgu preveriti točnost kataloga z zahtevami v podjetju.
3. Dopolniti katalog, če je to potrebno.
4. Pridobiti podporo lokalne pravne pisarne ali zunanjega svetovalca.
5. Preveriti ali obstaja baza podatkov pravnih zahtev na ravni države.
6. Pri pripravi kataloga uporabiti zahteve v bazi podatkov, ki je na razpolago.
7. Urediti zahteve v logičnem zaporedju, na primer: glede na strukturo zakonov ali združeno glede na razrede zapisov.
8. V katalog dodati kazalo, seznam izvlečkov in abecedno kazalo.
9. Poskrbeti, da je katalog odobren s strani pravne funkcije in določiti odgovorno osebo za periodični pregled in dopolnitev kataloga (Židanik, 2010, str. 16-17).

**Klasifikacijski načrt** je dokumentacijski sklop, v katerem so določene zahteve za hranjenje zapisov s sledečimi podatki:

- klasifikacija zapisa,
- pravne, regulatorne in poslovne zahteve za hranjenje,
- dogodek, od katerega začne teči obdobje hranjenja,
- obdobje hranjenja zapisov v organizacijski enoti,
- celotno obdobje hranjenja
- vrsta zapisa (original ali kopija),
- lastnik zapisa.

**Hranjenje zapisov** je urejeno s pomočjo klasifikacijskega načrta, ki je glavni in najbolj pomemben dokument pri ravnanju z zapisi. V klasifikacijskem načrtu so informacije, ki podjetju omogočajo, da točno ve, katere zapise potrebuje, koliko časa jih mora hraniti in kako jih mora, po preteku časa hranjenja, uničiti.

Koraki za izvedbo klasifikacijskega načrta:

1. Predpogoja za izdelavo klasifikacijskega načrta sta izdelana seznam zapisov in katalog zahtev.
2. Uporabiti je potrebno standardno predlogo, ki jo je pripravil tim na nivoju skupine Novartis.
3. Našteti je potrebno vse zapise iz seznama zapisov in jih združiti znotraj istih podrazredov in serij zapisov. Zagotoviti, da imajo vsi zapisi znotraj ene serije zapisov enake zahteve za hranjenje.
4. Določiti formalne zahteve za hranjenje (glede na pravne, regulatorne ali poslovne zahteve).
5. Dodeliti referenco na ustrezno zahtevo za hranjenje.
6. Določiti lastnika zapisa (ime enote ali kodo).
7. Določiti posebne pogoje za uničenje. Nikoli se ne sme uporabiti univerzalnega pogoja. Preden se zapise sprosti, oziroma preda v uničenje, je potrebno narediti formalni pregled za uničenje.
8. Pregledati klasifikacijski načrt in pridobiti ustrezno odobritev.

Za pripravo in periodično ažuriranje klasifikacijskega načrta organizacijske enote so odgovorni koordinatorji ravnanja z zapisi. O spremembah so dolžni obvestiti skrbnika ravnanja z zapisi, ki skrbi za klasifikacijski načrt na nivoju podjetja oziroma države. (Židanik, 2010, str. 18-19).

Pri razvrščanju zapisov (kategorizaciji) se srečujemo z naslednjimi izrazi:

- razred (angl. *Record Class*) definira poslovni proces, v katerem so kreirani ali prejeti določeni dokumenti; vsak razred se lahko razdeli v podrazrede;
- vrsta zapisa (angl. *Record Type*) je kategorija zapisov, ki imajo enako ali podobno vsebino in s tem enake zahteve ravnanja z zapisi;
- naslov zapisa (angl. *Record Title*); je ime zapisa, ki se vsakodnevno uporablja. Lahko je izraz, ki se pojavlja v samem zapisu ali splošno uporabljeno ime (Židanik, 2010, str. 8).

Zapise je potrebno razvrstiti v ustrezne razrede. Za potrebe ravnanja z zapisi je razvrščanje razdeljeno na: glavni razred (glavni proces), podrazred 1 (podproces v glavnem procesu), vrsta zapisa, naslov zapisa (Židanik, 2010, str. 9).

Temeljni klasifikacijski razredi, ki se uporabljajo v skupini Novartis, so navedeni v naslednji tabeli.



Tabela 3: Temeljni klasifikacijski razredi v skupini Novartis

<b>Številka razreda</b>	<b>Ime razreda (angl. Class Name)</b>	<b>Ime razreda v slovenskem jeziku</b>
00	Accounting	Računovodstvo
01	Administration	Administracija
02	Organization, Business Planning & Development	Organizacija, poslovno planiranje in razvoj
03	Engineering & Facility Management (EFM)	Inženiring in servisne dejavnosti
04	Finance & Controlling	Finance in kontroling
05	Insurance and Risk Management	Zavarovanje in ravnanje s tveganji
06	Legal & Intellectual Property	Pravne zadeve in intelektualna lastnina
07	Marketing	Marketing
08	Manufacturing: Pharma Technical Operations	Proizvodnja: tehnične operacije
09	Human Resources (HR)	Kadri
10	Public Relations (PR) & Internal Communications	Korporacijsko komuniciranje
11	Purchasing	Nabava

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Številka razreda</b>	<b>Ime razreda (angl. Class Name)</b>	<b>Ime razreda v slovenskem jeziku</b>
12	Research	Raziskave
13	Health, Safety & Environment (HSE)	Zdravje, varnost in okolje
14	Sales	Prodaja
15	Security	Varovanje
16	Regulatory Affairs (Drug Products; DRA)	Regulatorne zadeve
17	Tax	Davki
18	Not Used	Ni opredeljeno - razred je namenjen morebitni lokalni uporabi
19	Development	Razvoj
20	Clinical Development & Medical Affairs	Klinični razvoj in medicinske zadeve
21	Exploratory Development	Raziskovalni razvoj
22	Technical Research & Development	Tehnične raziskave in razvoj
23	Pharmacovigilance	Farmakovigilanca
24	Reserved	Trenutno neopredeljen in namenjen za morebitni nov razred

se nadaljuje

nadaljevanje

Številka razreda	Ime razreda (angl. <i>Class Name</i> )	Ime razreda v slovenskem jeziku
25	Quality Management	Ravnanje s kakovostjo
26	Information Technology (IT)	Informacijska tehnologija

*Vir: Lek d.d., Pravilnik o upravljanju z zapisi, 2010*

V tabeli so razredi, ki jih je oblikoval globalni tim ravnanja z zapisi in se uporabljajo v celotnem Novartisu, zato je bila osnova delitev na razrede, ki se uporablja v večini podjetij. Nekateri razredi so zato manj logični, na primer Finance in kontroling, če upoštevamo, da v Novartisu pod Finance spada računovodstvo, poslovno planiranje in analize ter zakladništvo, kontroling pa niti ni posebej opredeljen. Vendar je klasifikacijske razrede potrebno smiselno uporabljati. Mogoče bi na tem mestu razložili manj znan strokovni izraz farmakovigilanca, ki se uporablja v farmacevtski industriji in pomeni spremljanje varnosti zdravil po pridobitvi dovoljenja za promet in vključuje vse dejavnosti, ki so povezane z odkrivanjem, ocenjevanjem, razumevanjem in preprečevanjem neželenih učinkov zdravil in drugih, z zdravili morda povezanih zapletov.

### 5.3.3 Katalog zahtev glede zapisov

Pri izdelavi popisa zapisov sta obvezna podatka o glavnem razredu in podrazredu. Ta dva podatka morata biti obvezno skladna s klasifikacijskimi razredi in podrazredi na ravni Novartisa. Podrazredi na tem mestu niso posebej navedeni, vendar je potrebno omeniti, da je obveznih le nekaj podrazredov, in sicer pri Razvoju in Informacijski tehnologiji. Ostale podrazrede oblikujejo sama podjetja in njihove enote. Pri označevanju posameznih zapisov sta navedena podatka obvezna, pri ostalih podatkih v oznaki zapisa pa se podjetja in tudi enote v okviru podjetij prilagajajo svojim potrebam, organizaciji, pravilom. Označevanje zapisov naj bi bilo sledeče (Lek d.d., 2010):

xx      šifra razreda  
yy      šifra podrazreda  
zz      šifra vrste zapisa  
ww      šifra naslova zapisa  
aaaa    zaporedna številka tehnične enote  
BBBB    leto nastanka  
cccccc    zaporedna številka zadeve

Primer: 00010207-0001-2010-000001

(računovodstvo / glavna knjiga / bančni izpiski / prvi izpisek v letu 2010).

Na naslednji sliki je prikazan del izpolnjenega kataloga zahtev za organizacijsko enoto Projektni inženiring v Leku. Kot lahko vidimo, je določen temeljni razred, v katerega so enota in njeni zapisi razporejeni, in sicer je to temeljni razred 03. Podrazrede je enota določila sama, ravno tako tudi šifro vrste zapisa in naslov vrste zapisa. V nadaljevanju je najprej naveden zakonski akt, ki določa hranjene zapisov, nato je naveden interni akt, ki ga je pri hranjenju zapisov potrebno upoštevati. V naslednjem stolpcu je dogodek, od katerega se začne doba hranjenja zapisov, v našem primeru je navedena okrajšava C, ki pomeni zaključeno (angl. *completed*) in v spodnjem primeru pomeni zaključen investicijski projekt. Seznam okrajšav je na razpolago hkrati z obrazci za katalog zahtev. V naslednjem stolpcu je navedeno, koliko let se zapis hrani v pisarni oziroma v priročnem arhivu. Sledi celotna doba hranjenja, ki je v našem primeru celotna življenjska doba objekta do njegovega uničenja (po Zakonu o graditvi objektov – ZGO-1) in je zato uporabljena kratica P, ki pomeni trajno hrambo zapisov (angl. *permanent*). Nato je navedeno, ali enota hrani originalni zapis ali kopijo zapisa ter katera enota je odgovorna za zapise.

Slika 10: Primer izpolnjenega kataloga zahtev za organizacijsko enoto

Record Class: 03 - Engineering & Facility Management (EFM)											
Class Subclass(es)	Record Type Code	Record Series Code	Title	Reference to Regulations & Regulatory	Reference to Requirements, Bylaws & Other (considerations)	Trigger Event for Retention	Retention Office (year/s)	Total Retention (year/s)	Record type (original/copy)	Special Conditions for Record Holder Department	Notes
03.01	Projektni inženiring		Projektna dokumentacija								
01	Projektna (tehnična) dokumentacija		Projektna dokumentacija								
01	Možnostna študija, zagonski elaborat, dokumentacija (MS, ZE)		Zakon o graditvi objektov (107. člen)	Pravilnik o arhiviranju poslovne dokumentacije (5. člen - priloga 1) in SP 035693 (5. člen) Hramba in arhiviranje tehnične dokumentacije	C	1	P	original		INZ	
02	Zasnova, investicijski program, lokacijska dokumentacija (ZA, IP, LDOK)				C	1	P	original		INZ	
03	Idejni projekt (IP)				C	1	P	original		INZ	
04	Projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja (PSD)				C	1	P	original		INZ	
05	Projekt za razpis (PZR)				C	1	P	original		INZ	
06	Projekt za izvedbo (PZI)				C	1	P	original		INZ	
07	Projekt izvedenih del (PID)				C	1	P	original		INZ	
08	Projekt izvedenega stanja (PIS)				C	1	P	original		INZ	
09	Projekt za obratovanje (POV)				C	1	P	original		INZ	

Z izpolnitvijo obrazca kataloga zahtev posamezna enota pravzaprav naredi pregled svojih zapisov ter zahtev za njihovo hranjenje in je zato izdelava kataloga zahtev zelo koristna tudi za samo enoto.

### 5.3.4 Popis zapisov

Za podjetje je pomembno, da popiše vse zapise, ki obstajajo. Popis zapisov tako vsebuje naslednje podatke:

- klasifikacija zapisa (angl. Class/Subclass, Type Code, Series Code, Title),
- poslovni proces oziroma aktivnost,
- aplikacija za tehnično ravnanje z zapisom,
- format oziroma aplikacija za kreiranje zapisa,
- nosilec zapisa,
- lokacija hranjenja zapisa,
- lastnik zapisa (angl. Record Holder Department) (Lek d.d., 2010, str. 5).

Popis se izvaja na dva načina:

1. Trenutni popis; popis različnih skupin dokumentov, ki nastanejo ali so prejeti znotraj poslovnega procesa, ki se trenutno izvaja. Popis se naredi tako, da se analizira posamezne procese (funkcijski pristop).
2. Star popis; popis zapisov, ki so shranjeni v različnih odlagališčih (arhivih), kot zapisi poslovnih aktivnosti v preteklosti. Popis se naredi tako, da se pregleda posamezna odlagališča (katalogni pristop).

Koraki za izvedbo popisa zapisov:

1. Izbere se ustrezní pristop (funkcijski ali katalogni).
2. Preveri se, ali že obstajajo drugi popisi zapisov, kateri se lahko uporabijo (klasifikacija dokumentov, seznam arhivov, seznam poslovnih aplikacij, obstoječi klasifikacijski načrti in podobno).
3. Funkcijski pristop: pridobi se seznam poslovnih procesov (kot so: proizvodnja, nabava, finance, prodaja) in podpora odgovornih za procese.
4. Odgovorni za procese sodelujejo z naslednjimi podatki oziroma odgovori na vprašanja:
  - Kateri zapisi nastanejo v poslovnem procesu in podprocesu?
  - Kateri zapisi so prejeti od drugod?
  - Ali so to originali (angl. *Master Copy*) ali podrejene kopije?
5. Katalogni pristop: identificirati je potrebno obstoječa odlagališča zapisov (omare, sobe, arhiv ter računalniške sisteme) nato popisati najdene dokumente, identificirati odgovorne osebe in njihove vloge.
6. Popise je potrebno konsolidirati in oblikovati popis vseh zapisov znotraj posameznega razreda.
7. Zapis popisov pregleda vodstvo podjetja.
8. Oblikovanje enotnega popisa glede na morebitne povratne informacije (Židanik, 2009, str. 14-15).

Zapis popisov za posamezne organizacijske enote naredijo koordinatorji in izvajalci ravnanja z zapisi. Na ravni skupine Novartis je oblikovana enotna predloga.

Na sliki lahko vidimo del popisa zapisov za Lekovo organizacijsko enoto Projektni inženiring. Že pri katalogu zahtev so bili razloženi temeljni razred in ostale oznake zapisov, ki morajo biti enake za isto organizacijsko enoto. V popisu zapisov so navedene računalniške aplikacije, ki se uporabljajo za kreiranje in spremljanje zapisov, v nadaljevanju je naveden tudi nosilec zapisa, v tem primeru papir (okrajšava: P) in računalniška aplikacija (okrajšava: A). Pomembne je lokacija, kjer so zapisi shranjeni. Navedena je odgovorna enota za zapis ter razlogi za hrambo zapisa (poslovni, zakonski, regulatorni).

Slika 11: Primer izpolnjene predloge popisa zapisov za organizacijsko enoto

Record Class: 03 - Engineering & Facility Management (Project Engineering)													
Class/ Subclass(es)	Record Type Code	Record Series Code	Record Series Series	Business Process/ Activity	Computer Application used to generate	Format/ Container Application used to create documents	Medium	Storage Medium	Location	Branch Location	Record Holder Department (SIS: Downery)	Notes	Reason for Retention (Retention/ Regulatory/ Legal)
03.01 Projektna dokumentacija													
01	Projektna (tehnična) dokumentacija												
01	Možnostna študija, zagonski elaborat, CAR dokumentacija (MS, ZE, CAR)												
					MS Office aplikacije	MS Office aplikacije	P, A					BPA (originalna CAR dokumentacija) Projektni inženiring (kopija CAR)	poslovni
02	Zasnova, investicijski program, lokacijska dokumentacija (ZA, IP, LDOK)												
					MS Office aplikacije	MS Office aplikacije	P, A					Projektni inženiring	pravni (Zakon o graditvi objektov)
03	Idejni projekt (IP)												
					MS Office aplikacije	MS Office aplikacije	P, A					Projektni inženiring	pravni (Zakon o graditvi objektov)
04	Projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja (PGD)												
					MS Office aplikacije	MS Office aplikacije	P, A					Projektni inženiring	pravni (Zakon o graditvi objektov)

Po izdelavi popisa zapisov, v katerega so zajeti vsi zapisi v posamezni enoti, je jasno in pregledno navedeno, katere zapise in kje jih enota hrani.

### 5.3.5 Načrt hrambe zapisov

**Načrt hrambe zapisov** je dokumentacijski sklop, v katerem je določen način upravljanja z zapisi z namenom, da se zagotovi učinkovito obvladovanje zapisov. Oblikovana je predloga hrambe zapisov, ki je prilagojena za podjetje oziroma državo in koordinatorji ter izvajalci ravnanja z zapisi so dolžni pripraviti načrt hrambe zapisov za organizacijsko enoto. Načrt hrambe zapisov je potrebno periodično pregledovati in ga po potrebi spremeniti, o čemer mora biti obveščen skrbnik ravnanja z zapisi (Lek d.d., 2010, str. 6).

Precej pomembno področje je **dejanska hramba in arhiviranje zapisov**. Zapise lahko hranimo v tekoči in stalni zbirki zapisov. Aktivne zapise, ki jih potrebujemo pri vsakodnevem delu, hranimo v tekoči zbirki zapisov. Zapise hranimo v tekoči zbirki praviloma za tekoče leto oziroma lahko še za dve pretekli leti. Če imajo zapisi trajnejši pomen, jih izjemoma v tekoči zbirki hranimo daljši čas. Obdobje hranjenja zapisov v tekoči zbirki je določeno v katalogu zahtev. Tekoče zbirke zapisov so običajno v tajništvih enot in drugih pisarniških in poslovnih prostorih. Ko zapisi niso več potrebni pri vsakdanjem delu, preidejo iz aktivne v neaktivno fazo. Takšni zapisi preidejo v stalno zbirko zapisov ali pa jih je potrebno uničiti. Stalna zbirka zapisov je zbirka zapisov, ki niso

več aktivni, vendar jih je potrebno zaradi poslovnih, regulatornih ali pravnih zahtev hraniti določeno časovno obdobje. Stalna zbirka zapisov se preda v centralni arhiv, razen v primeru, ko imajo posamezne enote zaradi obsežnosti zapisov organizirano svojo stalno zbirko zapisov. Na primer pogodbe hranimo do konca veljavnosti v tekoči zbirki in nato še najmanj deset let v stalni zbirki zapisov. Omeniti je potrebno, da v slovenskih podjetjih nastaja tudi arhivsko gradivo, s katerim je potrebno ravnati v skladu z določbami že omenjenega Zakona o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva – ZVDAGA, upoštevati podzakonske predpise in navodila pristojnih arhivov (Lek d.d., 2010, str. 6).

Zapise je potrebno hraniti tako, da so zavarovani pred:

- človeškimi dejavniki (nepooblaščen dostop),
- fizikalnimi dejavniki (požar, voda, neustrezna temperatura in vlaga, mehanske poškodbe in drugi škodljivi biološki, kemični in fizikalni vplivi (Lek d.d., 2010, str. 8).

Posebno mesto ima **postopek uničenja zapisov**. Zapise, ki jim je poteklo celotno obdobje hranjenja, mora odgovorna oseba v enoti identificirati, opraviti oceno upravičenosti uničenja in organizirati ustrezno uničenje zapisov. Postopek je potrebno izvesti najmanj enkrat letno. Oceno upravičenosti uničenja zapisov odobri direktor oziroma vodja enote, ki je lastnik zapisov. Fizično uničenje zapisov je obvezno potrebno dokumentirati (Lek d.d., 2010, str. 9).

### 5.3.6 Analiza dejanskega stanja

Z navedenimi postopki in z izdelavo obveznih dokumentov je bila uvedba projekta ravnanja z zapisi v posameznem podjetju oziroma konkretno v Leku zaključena, vendar je potrebno poudariti, da se ravnanje z zapisi nenehno spreminja, prilagaja različnim zahtevam. V nadaljevanju je opisano, da se je v skupini Novartis ravnanje z zapisi združilo z ravnanjem z informacijami in informacijsko varnostjo. Vsekakor pa so navedeni izdelani dokumenti osnova za bolj kompleksne aplikacije, kot je primer aplikacije za ravnanje s pogodbami na ravni celotne skupine Novartis.

V času nastajanja tega dela se je v Novartisu ravnanje z zapisi reorganiziralo oziroma se je združilo z varovanjem informacij in oboje je sedaj združeno pod imenom ravnanje z informacijami in za katerega se uporablja kratica IGM (iz angl. *Information Governance & Management*). Navedeno poimenovanje v angleškem jeziku je pravzaprav nesmiselno in ne poznamo razlogov zanj in zato se bo v nadaljevanju uporabljala izključno kratica IGM. Opredelitev ravnanja z zapisi ostaja enaka in je proces, ki sistematično spremlja zapise čez celoten življenjski cikel zapisa: od nastanka, hranjenja, do arhiviranja in uničenja. Varovanje informacij je proces, ki zagotavlja ustrezno ravnanje z informacijami glede na

njihovo klasifikacijo. Cilj organiziranega ravnanja z informacijami je zagotoviti skladnost s poslovnimi, regulatornimi in pravnimi zahtevami.

Vzpostavljena je organizacijska struktura odgovornih oseb za IGM, od nivoja skupine Novartis, za vsako divizijo posebej ter nato organizacija po posamezni državi ali podjetju. Celotna IGM organizacijska shema je dostopna na intranetnih straneh.

Enotno ravnanje z zapisi oziroma sedaj IGM je uvedeno v vseh Novartisovih podjetjih in podružnicah. Vsi dokumenti (popis zapisov, katalog zahtev, načrt hrambe), ki so bili uvedeni s projektom, so še vedno obvezni in vsebina vseh dokumentov se najmanj enkrat letno preveri. V primeru Leka so imenovani koordinatorji ravnanja z zapisi po posameznih enotah, ki obvezno preverjajo popise zapisov po enotah, preverjajo spremembe zakonodaje, po potrebi spremenijo katalog zahtev, vsako leto ali po potrebi koordinatorji preverjajo, če so zapisi ustrezno shranjeni, ali so dostopi do zapisov omejeni in preverjajo seznam oseb, ki lahko dostopajo do arhivov v stalnih zbirkah zapisov.

Letno preverjanje vsebine popisa zapisov, kataloga zahtev in načrta hrambe je obvezno in lahko ugotovimo, da je izjemno koristno, saj koordinatorji preverijo, ali so popisi še odraz dejanskega stanja, ali so se v enoti morda pojavili zapisi, ki jih je potrebno vključiti in določiti zahteve za ravnanje z njimi. Pri tem morajo sodelovati tudi z izvajalci ravnanja zapisi in ostalimi zaposlenimi, ki ravnajo z zapisi in to je spet priložnost za preverjanje stanja zapisov. Ugotavljamo, da se zaposleni vedno bolj zavedajo, kako pomembno je, da pravilno ravnajo z vsemi dokumenti. Predvsem pa se pri tem preveri varnost stalnih in začasnih zbirk, ali je onemogočen dostop nepooblaščenim osebam, ali so vsi računalniški sistemi zavarovani z gesli in podobno. Vsako leto se najmanj enkrat izvedbe tudi izobraževanje vseh zaposlenih o varovanju informacij, preko obvestil na oglasnih deskah, elektronskih sporočil, spletnega izobraževanja, do klasičnih predavanj.

Na tem mestu znova omenjamo varstvo osebnih podatkov, ki v Novartisu zaseda posebno mesto in je bilo skladno z vsemi zakonskimi zahtevami v posameznih državah že pred uvedbo enotnega ravnanja z zapisi. V Leku to področje ureja Pravilnik o varstvu osebnih podatkov (Lek d.d., 2006). V popisu zapisov je potrebno posebej označiti, ali gre za osebni podatek in še posebej ali gre za občutljiv osebni podatek. Ravnanje z osebnimi podatki je še bolj omejeno. Lek ima narejene kataloge zbirk osebnih podatkov, vsaka zbirka osebnih podatkov pa je natančno opredeljena. Imenovani so skrbniki za zbirke osebnih podatkov, ki skrbijo, da do osebnih podatkov ne morejo dostopati nepooblaščenice osebe in da se posredujejo le skladno z zakonodajo.



## 5.4 Primer ureditve področja pogodb v Novartisu

### 5.4.1 Razlogi za uvedbo sistema ravnanja s pogodbami

Eno od področij, ki je za vsako podjetje zelo pomembno, je pravilno ravnanje s pogodbami. V prejšnjih poglavjih smo obravnavali poenotenje ravnanja z vsemi zapisi v Novartisu in posameznem podjetju. V nadaljevanju pa bo predstavljen primer enotne ureditve področja pogodb. Pogodbe se praktično pojavijo v vsakem od klasifikacijskih razredov, navedenih v Tabeli 3 in težko si predstavljamo podjetje, ki ne bi imelo med svojimi zapisi tudi pogodb. Zato je bilo v interesu skupine Novartis, da to področje enotno uredi.

Z izrazom pogodba tukaj opredeljujemo pisno sklenjen sporazum med dvema ali več pogodbenimi strankami, in sicer v obliki pogodbenih določil. To pomeni, da sistem ravnanja s pogodbami ni namenjen vsem pisnim poslovnim sporazumom, kot je na primer naročilnica na podlagi ponudbe, kar se po slovenskih zakonodaji tudi šteje za pogodbo. Za naročilnice se uporablja druga aplikacija v istem informacijskem okolju in predvidena je tudi povezava med obema aplikacijama. Pisnim pogodbam iz zgornje opredelitve namreč običajno sledijo naročilnice, v primeru okvirnih pogodb je lahko z eno pogodbo povezanih več naročilnic.

Pred samo uvedbo enotnega sistema ravnanja s pogodbami je bilo v Novartisu že nekaj različnih aplikacij, ki pa so se večinoma uporabljale le za posamezna podjetja, pretok informacij o sklenjenih pogodbah je bil kvečjemu v okviru posamezne divizije. Zaradi navedenega je Oddelek globalne nabave na nivoju skupine Novartis (angl. *Novartis Global Procurement*) dal iniciativo, da se v Novartisu uporablja en sam sistem za ravnanje s pogodbami, hkrati s tem so se oblikovale tudi enotne nabavne kategorije in začelo se je sodelovanje in oblikovanje nabavnih skupin na nivoju države in regije, ki delujejo za več divizij. V tem primeru bo obravnavan enoten sistem za ravnanje s pogodbami, kategorije in širše nabavne skupine pa bodo le omenjene.

Podjetja v Novartisu niso imela informacij o pogodbah z dobavitelji in izvajalci, ki so jih sklenila druga podjetja ali celo divizije v okviru Novartisa. Zato so bili glavni razlogi za uvedbo novega sistema za ravnanje s pogodbami predvsem:

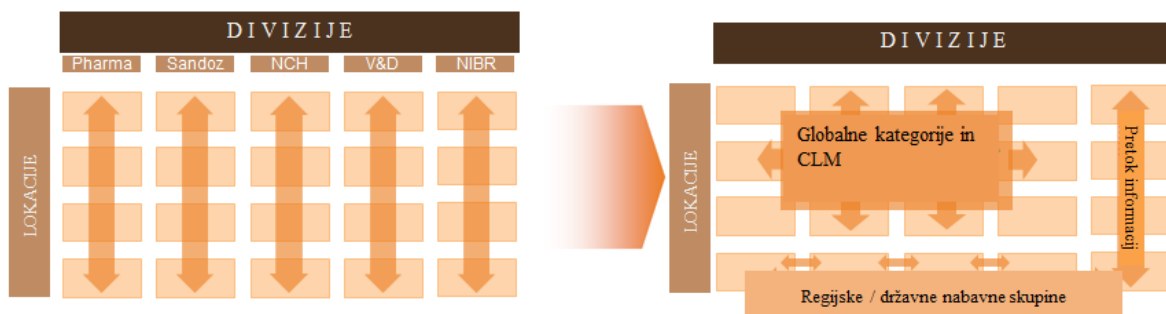
- izgubljale so se priložnosti za prihranke, ker podjetja v okviru Novartisa niso nastopala enotno v pogajanjih z istim dobaviteljem;
- onemogočeno je bilo učinkovito sodelovanje med divizijami; ena od divizij je lahko ugotovila, da določen izvajalec tehnično ne ustreza, medtem ko je bil lahko v drugi diviziji isti izvajalec izbran za izvedbo del;
- poslovna tveganja so bila večja, saj so podjetja nastopala skoraj izključno samostojno.

Uvedba enotnega sistema za ravnanje s pogodbami bo z boljšim pretokom informacij med podjetji in divizijami omogočila:

- boljše odločanje na podlagi informacij,
- boljšo skladnost delovanja in boljšo kontrolo,
- racionalizacijo informacijskih aplikacij in izboljšano operativno učinkovitost (Novartis AG, 2012, str. 5-10).

Sprememba na področju nabave oziroma transformacija procesov je grafično prikazana na naslednji sliki. V okviru posameznih divizij Novartisa je potekalo sodelovanje med posameznimi podjetji oziroma lokacijami. Na ravni Novartisa in predvsem v okviru divizij je bilo sklenjenih kar nekaj krovnih nabavnih pogodb, ki se uporabljajo za vsa podjetja v okviru divizije. Obveščanje o sklenjenih krovnih pogodbah tudi na nivoju posamezne divizije, na primer v okviru Sandoza, je še kar redno, obstajale so tudi skupne računalniške aplikacije, ki pa so se zelo hitro menjale. Slabše je bilo sodelovanje med divizijami oziroma tega sodelovanja sploh ni bilo in tako se je lahko zgodilo, da sta imeli dve Novartisovi diviziji sklenjeni vsaka svojo krovno pogodbo z istim dobaviteljem, nabavni pogoji pa so bili različni.

*Slika 12: Transformacija procesa nabave in ravnanja s pogodbami v Novartisu*



Kot je prikazano na sliki, bo z uvedbo enotnega sistema za ravnanje s pogodbami namesto vertikalnega pretoka informacij v okviru ene divizije, potekala izmenjava informacij med divizijami, med regijami in državami in med posameznimi podjetji. Na nivoju regij in večjih držav so bile oblikovane nabavne skupine, ki bodo omogočile izmenjavo informacij in skupno sodelovanje vseh divizij v tej regiji ali državi.

Poudariti pa je potrebno, da je enoten sistem ravnanja s pogodbami namenjen za vse pogodbe, ne le za nabavne. Zaradi posebnosti nabavnih in posebnosti prodajnih pogodb, je sistem ločen na dva dela, na nabavne in prodajne pogodbe. V podjetjih obstajajo tudi pogodbe, ki jih ni mogoče uvrstiti ne med nabavne in ne med prodajne pogodbe, in take

pogodbe so v sistemu označene kot ostale pogodbe. Ostale pogodbe se glede na značilnosti uvrstijo v nabavni ali prodajni del sistema za ravnanje s pogodbami.

#### 5.4.2 Predstavitev sistema za ravnanje s pogodbami

Ravnanje s pogodbami (angl. *Contract Lifecycle Management*, v nadaljevanju sistem CLM) je elektronski sistem ravnanja s pogodbami, ki se uporablja za pripravo, pregled in arhiviranje različnih verzij pogodb, ki nastajajo v internem procesu oblikovanja besedila pogodbe ter pogodbenih določil, ki nastajajo med pogajanjem z dobavitelji ali kupci. CLM sistem zagotavlja:

- ločevanje pogodb po različnih podjetjih in še bolj podrobno po enotah v podjetjih,
- krogotok pregledovanja pogodb,
- kontrolo nad različnimi verzijami in sledenje spremembam,
- potrditev odgovornih oseb, če se ta funkcija v posameznem podjetju uporablja,
- arhiviranje sklenjenih pogodb,
- spremljanje rokov veljavnosti pogodb (Novartis AG, 2012, str. 12).

Vsi uporabniki sistema CLM morajo pri uporabi ravnati v skladu z navodili na ravni skupine Novartis ter bolj podrobni navodili posameznega podjetja, če so sprejeta. Aplikacija je ločena na nabavno (angl. *Buy Side*) in prodajno stran (angl. *Sell Side*).

Enotni sistem za ravnanje s pogodbami je bil uveden v prvi vrsti za **nabavne pogodbe** (za nabavo surovin, embalaže, za nabavo opreme in rezervnih delov, za vzdrževanje in podobno), poleg tega pa tudi za pogodbe za izdelavo kliničnih študij, razvojne pogodbe, pogodbe s strokovnjaki za zdravje, pogodbe za prejete licence ter pogodbe o storitvah med podjetji v skupini Novartis, kjer podjetje nastopa kot kupec storitve. V sistemu CLM pa ni kadrovskih pogodb, kot so pogodbe o zaposlitvi.

**Prodajne pogodbe** so zaradi drugačnih osnovnih podatkov in tudi nekaterih postopkov ločene od nabavnih. Na CLM strani prodajnih pogodb so zraven čistih prodajnih pogodb tudi pogodbe o zaračunavanju storitev med podjetji v skupini Novartis, pri katerih podjetje prodaja storitev; med ostale pogodbe na prodajni strani razvrščamo tudi pogodbe o varovanju skrivnosti, pogodbe o ustanovitvi služnosti in ostale.

Opredelitev pogodbe v sistemu CLM je naslednja: pogodba je pisen, potrjen in podpisan sporazum s specifičnimi določili, pogoji in zahtevami med dvema ali več fizičnih ali pravnih oseb, ki obljublja neko dejanje v zameno za določeno korist. Razlika med pravno in CLM definicijo je v tem, da gre pri definiciji sistema CLM za obvezno pisen, potrjen (in pregledan) ter podpisan sporazum (Novartis AG, 2012, str. 14).

CLM sistem je:

- orodje za shranjevanje ključnih podatkov o pogodbi in o pogodbenih dokumentih z možnostjo iskanja po ključnih podatkih v celotnem globalnem sistemu CLM,
- orodje, s katerim lahko sledimo pogodbenim rokom in trajanju pogodbe,
- orodje za oblikovanje predhodno odobrenih predlog pogodbenih dokumentov,
- orodje za sledenje različnim verzijam pogodb,
- orodje za avtomatično potrditev pogodb s strani odgovornih oseb (če se ta funkcija v posameznem podjetju uporablja).

### 5.4.3 Proces ravnanja s pogodbami

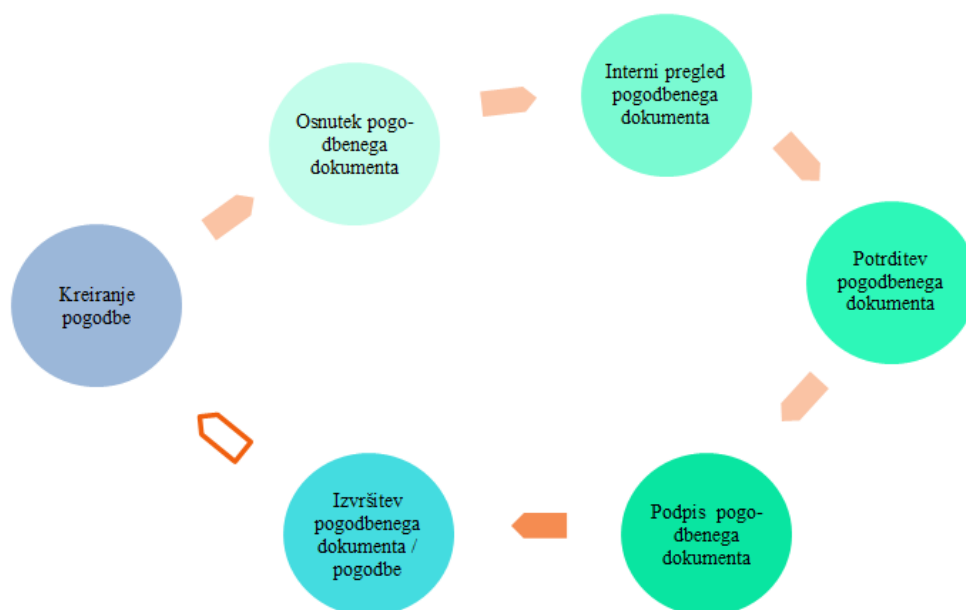
Proces ravnanja s pogodbami je razdeljen na pet osnovnih faz:

- kreiranje osnutka pogodbe,
- interni pregled pogodbe in pogajanja (z dobaviteljem, kupcem),
- potrditev pogodbe in sklenitev pogodbe,
- izvedba pogodbe,
- prenehanje pogodbe ali prekinitev pogodbe (Novartis AG, 2012, str. 20-25).

Ločiti moramo med osnovnimi podatki o pogodbi (angl. *Master Agreement*, v nadaljevanju **pogodba**), ki je osnovni objekt CLM sistema in vsebuje meta podatke o pogodbi (kot so: ime pogodbe, naziv dobavitelja, začetek veljavnosti pogodbe in podobno) ter med **pogodbenimi dokumenti**, ki jih vsebuje posamezna pogodba in so: osnovna pogodba, aneksi k pogodbi ter drugi dodatki k pogodbam (v nadaljevanju pogodbeni dokumenti).

Na naslednji sliki so prikazane faze, ki jih podpira sistem CLM, in sicer so uporabljena poimenovanja posameznih faz, ki se uporabljajo v Leku.

Slika 13: Prikaz ključnih faz procesa v sistemu CLM v Leku



Prva faza pomeni **kreiranje pogodbe**, ki običajno hkrati pomeni tudi kreiranje **osnutka pogodbenega dokumenta**. Pogodbeni dokument se lahko oblikuje tudi v sistemu CLM, saj ta omogoča shranjevanje različnih verzij dokumenta. Na primer pri bolj zahtevnih pogodbah osnovno besedilo pogodbenega dokumenta oblikuje poslovna enota, finance dodajo določila o plačilnih pogojih, pravnik pregleda določila in doda še obvezna pravna določila v pogodbenem dokumentu. Obvezna faza je **interni pregled pogodbenega dokumenta**, kjer so vključene službe, ki obvezno pregledujejo pogodbene dokumente po internih predpisih posameznega podjetja (v Leku morajo dokument obvezno pregledati na primer pravne zadeve). Naslednja faza je **potrditev pogodbenega dokumenta** – pogodbeni dokument potrjujejo v internih pravilih določene osebe. Sledi **podpis pogodbenega dokumenta** in **izvršitev pogodbenega dokumenta**, ki se običajno zaključi s prenehanjem pogodbe. Prenehanje pogodbe pa predvsem pri okvirnih pogodbah vodi h kreiranju nove pogodbe.

Za kreiranje pogodbe se uporabljajo že pripravljene predloge in na nabavni strani sistema CLM se uporabljajo naslednji tipi pogodb: posredna nabava, neposredna nabava, razvojne pogodbe in ostale pogodbe (na primer pogodba o varovanju skrivnosti). Te predloge pa so prilagojene posameznemu podjetju, državi ali regiji in že v osnovi vsebujejo organizacijske podatke o podjetju ali podjetjih v okviru Novartisa, o skupinah pregledovalcev, ki so že predhodno določene, o skupinah uporabnikov, ki imajo dostop do pogodbe.

Osnovni podatki o pogodbi, kot so razvidni v sistemu CLM, so prikazani na sliki 14 in na sliki 15.

Na sliki 14 lahko vidimo podatke o **statusu pogodbe**, kar bo bolj podrobno predstavljeno v nadaljevanju, saj je status pogodbe povezan s pogodbenim dokumentom. Naslednji podatek je ID številka, ki jo dodeli sam CLM sistem. Sledi ime pogodbenega dokumenta, ki ga določi sodelavec, ki podatke vnaša. Obvezen podatek je tudi opis pogodbe, tip pogodbe se določi že z uporabo pripravljene predloge za pogodbo, določi pa se še dodatna obrazložitev pogodbe, in sicer ali gre za okvirno (angl. *Frame*) ali enkratno (angl. *One Off*) pogodbo. Podatki o ozemeljski veljavnosti pogodbe (angl. *Country Local*), o Novartisovem podjetju, ki pogodbo sklepa, in o valuti so nastavljeni že vnaprej in se spremenijo, če je potrebno.

*Slika 14: Primer osnovnih podatkov o pogodbi v sistemu CLM: status, ime pogodbe, opis pogodbe*

The screenshot displays the Novartis CLM system interface. At the top, there is a header with the Novartis logo, user information (Welcome M. Fekonja), and navigation links (My Settings, Help, Setup, Log Off). Below the header, there are tabs for 'Contract Management', 'Third Party Management', and 'Advanced Reporting'. The main content area shows the details of a contract being edited: 'Master Agreement MA-12654-2014: SI\_SZ\_LEK\_INV\_2014-069 Belimed'. The interface includes a toolbar with options like 'Done', 'Save', 'Save and New', 'Cancel', 'Undo', 'Document', 'Actions', 'Reports', 'Attachments (4)', 'Discussions', and 'Favorites'. The contract details are organized into sections: 'Header', 'Schedule', 'Third Party Info', 'Hierarchy', 'Terms', and 'Contract Documents'. The 'Header' section contains fields for Status (Drafting Agreement), ID (MA-12654-2014), Name (SI\_SZ\_LEK\_INV\_2014-069 Belimed), Project/Program, Description (pogodba za nabavo pomivalnega stroja za lokacijo Prevalje), Document Type (Indirect-Sourcing Agreements), Sub Type (One Off), Agreement Scope (Country Local), IP Rights, Company (LEK SVN), and Novartis Contracting Party (Org. Unit) (Lek d.d.). Below this, there is a section for 'Novartis Additional Contracting Party' with fields for Third Party Name (BELIMED D.O.O.), Currency (EUR), Cost Center, Brand / Product, and Head Pharmacist.

Na sliki 15 se nadaljujejo osnovni podatki o pogodbi, določiti je potrebno začetek veljavnosti pogodbe (angl. *Effective Date*), datum, ko želimo opozorilo, da bo pogodba nehala veljati (angl. *Renewal Reminder Date*) ter datum, ko pogodba preneha veljati (angl. *Expiration Date*). V nadaljevanju so navedene tudi skupine, ki lahko dostopajo do pogodbe in njihova pooblastila, o čemer razlaga sledi v nadaljevanju.

Slika 15: Primer osnovnih podatkov o pogodbi v sistemu CLM: datumi in skupine, ki lahko dostopajo do pogodbe

**Control Info**

- \* Effective Date: 10-06-2014
- Renewal Reminder Date: 15-01-2015
- Perpetual Term / Evergreen
- \* Expiration Date: 15-02-2015
- Warranty End Date:
- Auto Renewal
- Auto Renewal Term: Select...
- Auto Renewal Term Notes:
- Termination Notice Period:
- Termination Communicated Date:

**Collaborators**

Name	Type	E-Mail	Role	Authorization
Metka Fekorja	User	metka.fekorja@sandoz.com	Owner	read/write
SI Contract Reviewer - Directors Sandoz	Group		Reviewer	read only
SI Contract Manager - FIN Sandoz	Group		Collaborator	read/write
SI Contract Manager - Legal Sandoz	Group		Collaborator	read/write
SI Contract Manager - SuperUser Sandoz	Group		Collaborator	read/write
SI Contract Manager - IP Sandoz	Group		Collaborator	read/write
SI Contract Reviewer - FCC Sandoz	Group		Reviewer	read only
Support	Group		Collaborator	read/write
SI Contract Manager - INV Sandoz	Group		Collaborator	read/write

Na naslednji sliki so prikazani podatki o pogodbeni stranki. Pogodbeno stranko izberemo iz šifranta dobaviteljev za nabavne pogodbe ali iz šifranta kupcev, če gre za prodajno pogodbo. Z uporabo šifranta so izključene napake pri črkovanju dobavitelja in je tako omogočeno lažje iskanje pogodb, sklenjenih z določenim dobaviteljem ali kupcem.

Slika 16: Primer v sistemu CLM: podatki o pogodbeni stranki

**Third Party Info**

- \* Third Party: BELIMED D.O.O.
- Third Party Contact:
- Contact E-mail:
- Third Party Name: BELIMED D.O.O.
- Third Party's Contract Number:
- Third Party External ID: 0000302123@P34CLNT010
- Third Party Global Unique Identifier (GUID): 50183626
- Access Supplier Risk Information: [http://peceprd.eu.novartis.net:51000/webdynpro/resources/ph.novartis.com/vmdm-z2vx-wd-serandreq/CLM\\_RiskApp?GUID=50183626&SAPVendorId=0000302123&System=P34&Client=010](http://peceprd.eu.novartis.net:51000/webdynpro/resources/ph.novartis.com/vmdm-z2vx-wd-serandreq/CLM_RiskApp?GUID=50183626&SAPVendorId=0000302123&System=P34&Client=010)
- Access Supplier Segmentation Information: [http://peceprd.eu.novartis.net:51000/webdynpro/resources/ph.novartis.com/vmdm-z2vx-wd-serandreq/CLM\\_NCCApp?GUID=50183626&SAPVendorId=0000302123&System=P34&Client=010](http://peceprd.eu.novartis.net:51000/webdynpro/resources/ph.novartis.com/vmdm-z2vx-wd-serandreq/CLM_NCCApp?GUID=50183626&SAPVendorId=0000302123&System=P34&Client=010)

**Additional Third Party Information**

Additional Third Party	Additional Third Party External ID	Additional Third Party GUID
* NCC Code (Product Category): 1105020_Production Equipment and Mack		
HCP/CO: 499304665		

**Additional NCC Codes:**

Pogodbeni dokument je pravni dokument, ki vsebuje dogovorjene dolžnosti in obveznosti med Novartisovim podjetjem in dobaviteljem ali kupcem. Prednost CLM sistema je v tem, da vsebuje vse verzije dokumenta od osnutka, internega pregleda, verzije pogodbenega dokumenta med pogajanjmi, če jih seveda uporabnik želi shranjevati. CLM sistem pa omogoča tudi primerjavo med vsemi verzijami pogodbenega dokumenta. Nazadnje pa mora biti v sistemu shranjen tudi zadnji podpisani dokument, seveda skenirana kopija.

Na naslednji sliki vidimo vrstico z navedbo osnovnih podatkov o pogodbenem dokumentu, če je pogodbenih dokumentov več (na primer pogodba, aneks 1 in aneks 2 k pogodbi), so vsi pogodbeni dokumenti navedeni v seznamu pogodbenih dokumentov.

*Slika 17: Primer prikaza pogodbenega dokumenta v sistemu CLM*

Visibility	Type	Name	Description	File Name	Version	Amendment	Amended Contract	Effective Date	Expiration Date	Checked Out By	Comment	Status
Internal	Indirect-Purchasing Agreement	2014-069 Belimed d.o.o.	Pomivalni stroj za farmacevtsko proizvodnjo	2014-069 Belimed pogodba.doc	4			10-06-2014	15-02-2015		Pregledano brez pripomb	Internal Review

Iz podatkov o pogodbenem dokumentu je razvidno, kdo lahko pogodbo vidi, kar je odvisno od faze, v kateri je pogodbeni dokument, tip in ime pogodbenega dokumenta, opis, ime datoteke, številka zadnje verzije pogodbenega dokumenta, predvideni oziroma dejanski datum začetka veljavnosti pogodbe, komentar zadnjega pregledovalca pogodbenega dokumenta in faza, v kateri je trenutno pogodbeni dokument.

Tudi za **pogodbene dokumente** se lahko oblikujejo predloge za posamezno podjetje ali državo. Predloge pogodbenih dokumentov oblikuje običajno pravni oddelek podjetja, pregledajo pa jih tudi ostale službe, kot so računovodstvo, davčni oddelek in po potrebi tudi ostali oddelki, na primer oddelek za kakovost. Uporaba predlog pogodbenih dokumentov ni obvezna, vendar lahko precej olajšajo celoten postopek.

Posamezni pogodbeni dokument ravno tako vsebuje osnovne ali meta podatke o dokumentu, nekateri podatki so že določeni in enaki kot meta podatki pogodbe. Bistven osnovni podatek o pogodbenem dokumentu je tip dokumenta, ki omogoča lažje iskanje dokumentov in lažje poročanje.

Na naslednji sliki je prikazano, kako so vidne že omenjene posamezne verzije pogodbenega dokumenta.



Slika 18: Primer iz sistema CLM: verzije pogodbenega dokumenta

The screenshot shows the NOVARTIS CLM system interface. At the top, there is a navigation bar with 'Contract Management', 'Third Party Management', and 'Advanced Reporting'. Below this, the main content area displays the document title: 'Contract Document in Master Agreement MA-12654-2014: SI\_SZ\_LEK\_INV\_2014-069 Belimed : 2014-069 Belimed d.o.o.'. A toolbar contains various actions like 'Done', 'Save', 'Save and New', 'Cancel', 'Undo', 'Document', 'Actions', 'Reports', 'Internal Review', and 'Favorites'. Below the toolbar, there is a 'Check-Out Information' section with a 'Checked Out By' field and a 'Check-Out Comment' field. A 'Version History' section follows, containing a table with columns for Visibility, Date Added, File Name, Added By, Version, Comment, and Status. The table lists four versions of the document, all with a status of 'Internal Review'. At the bottom, there is a 'General Approval Notes' section with a text input field.

Visibility	Date Added	File Name	Added By	Version	Comment	Status
Internal	06-06-2014 08:34 (CEST)	2014-069 Belimed pogodba.doc	Marina Luger	4	Pregledano brez pripomb	Internal Review
Internal	05-06-2014 13:33 (CEST)	2014-069 Belimed pogodba.doc	Robert Segalin	3	pregledano brez pripomb	Internal Review
Internal	05-06-2014 13:30 (CEST)	2014-069 Belimed pogodba.doc	Ales Bogataj	2	Pregledano brez pripomb.	Internal Review
Internal	04-06-2014 13:25 (CEST)	2014-069 Belimed pogodba.doc	Miro Jarc	1		Internal Review

Posamezni pregledovalec oziroma oblikovalec pogodbenega dokumenta lahko seveda doda pripombe v sam dokument in v Leku je dogovorjeno, da pregledovalci vedno uporabijo zadnjo verzijo dokumenta in ko začnejo pregled, dokument zaklenejo (angl. *check out*).

#### 5.4.4 Faze in status pogodbe

**Pogodbeni dokument** je vedno v določeni **fazi postopka**:

- **osnutek** (angl. *Draft*), narejen je osnutek pogodbenega dokumenta, lahko oblikovan iz predloge; pogodbeni dokument je prvič dodan pogodbi;
- **interni pregled** (angl. *Internal Review*), dokument pregledujejo ali so pregledale službe v okviru podjetja, lahko tudi širše, običajni pregledovalci so: pravni oddelek, finančni oddelek, nabavni oddelek;
- **pogajanje z dobaviteljem** (angl. *Supplier Negotiation*) oziroma na prodajni strani pogajanja s kupcem; pogodbeni dokument ima lahko več verzij, ki odražajo potek pogajanj;
- **končna potrditev, brez avtomatskega krogotoka** (angl. *Final Approval, Manual Capturing*), odgovorne osebe potrdijo verzijo pogodbenega dokumenta, običajno s podpisom dokumenta, lahko tudi s potrditvijo po elektronski pošti, vendar v tej fazi potrjevanje poteka izven sistema CLM;

- **končna potrditev z avtomatskim krogotokom** (angl. *Final Approval, Workflow*), ta faza se uporablja namesto predhodne, če je v podjetju uveljavljeno potrjevanje odgovornih oseb z avtomatskih krogotokom v okviru sistema CLM; v tej fazi odgovorna oseba za potrjevanje pogodbenega dokumenta prejme elektronsko sporočilo in dostop do zadnje verzije dokumenta, ki ga lahko potrdi ali zavrne ter doda kratek komentar; faza je končana, ko vse odgovorne osebe dokument potrdijo;
- **podpis pogodbenega dokumenta** (angl. *Pending for Ink Signature*), pogodbeni dokument je posredovan v fizično podpisovanje;
- **izvršitev** (angl. *Executed*), pogodbeni dokument sta podpisali obe pogodbeni stranki;

S fazami, v katerih je pogodbeni dokument trenutno, je povezan tudi **status same pogodbe**, ki je lahko:

- **osnutek pogodbe** (angl. *Drafting Agreement*), pogodba ima ta status, ko je tudi pogodbeni dokument v fazi osnutka, ali ko je pogodbeni dokument v fazah od internega pregleda, pogajanj z dobavitelji, končne potrditve in podpisa pogodbenega dokumenta;
- **izvršitev** (angl. *Executed*), ta status pogodba dobi avtomatično, ko premaknemo pogodbeni dokument v fazo izvršitev;
- **pogodba ni sklenjena** (angl. *Not Concluded*), ta status določimo sami ročno, kadar do sklenitve oziroma izvršitve pogodbe ni prišlo, sama pogodba in morebitne začetne faze dokumenta pa so vseeno shranjene;
- **pogodba je prenehala veljati** (angl. *Expired*), ta status pogodba avtomatično dobi, po datumu, ki smo ga določili kot konec veljavnosti pogodbe;
- **pogodba je prekinjena** (angl. *Terminated*), tak status pogodbe določimo ročno, če je bila pogodba predčasno prekinjena in običajno med priloge dodamo dokument, s katerim je bila prekinjenja ali na primer opombo, da je bila sklenjena nova pogodba, ki to pogodbo nadomešča, skupaj z navedbo podatkov o novi pogodbi.

V zvezi s pogodbo so pomembne tudi vloge oseb ali skupin, ki lahko dostopajo do pogodbe:

- sodelavec pri pogodbi (angl. *Contract Collaborator*) lahko pregleduje in spreminja podatke o pogodbi in pogodbene dokumente;
- pregledovalec pogodbe (angl. *Contract Reviewer*), lahko vidi podatke o pogodbi in pogodbene dokumente vendar jih ne more spreminjati;
- potrjevalec pogodbe oziroma pogodbenega dokumenta (angl. *Contract Approver*), potrjuje pogodbene dokumente, če je v uporabi avtomatski krogotok za potrjevanje;

To pomeni, da vsak uporabnik sistema CLM ne more pregledovati in spreminjati vseh pogodb, razen seveda svojih lastnih in tistih, pri katerih mu je bila dodeljena ena od zgoraj navedenih vlog. Pri iskanju pogodb v celotni skupini Novartis tako lahko vidimo seznam

vseh pogodb in pogodbenih dokumentov, ki so v fazi izvršitve, lahko naredimo seznam po vsakem od meta podatkov o pogodbi ali pogodbenem dokumentu, vendar do podrobnih podatkov lahko dostopamo le, če imamo eno od zgoraj navedenih vlog. Pri svojih pogodbah sami določimo, katera oseba ali skupina bo imela eno od določenih vlog. Ta omejitev je nujna zaradi varovanja poslovnih skrivnosti, varovanja osebnih podatkov, ki se lahko pojavljajo v pogodbenih dokumentih in varovanja ostalih podatkov. Kdor bi želel vpogled v pogodbene dokumente, se mora obrniti direktno na osebo, ki je kreirala pogodbo. Pri pogodbah, kjer je zaupnost še posebej pomembna, se pogodba lahko označi kot zaupna (angl. *confidential*) in taka pogodba ni vidna vsem uporabnikom CLM sistema.

Obvezni oziroma minimalni meta podatki pogodbe v sistemu CLM na nivoju celotnega Novartisa so naslednji:

- ime pogodbe,
- opis pogodbe (po možnosti tudi v angleškem jeziku),
- Novartisovo podjetje, ki sklepa pogodbo,
- datum začetka veljavnosti pogodbe,
- datum opozorila, da bo pogodba prenehala veljati,
- datum prenehanja veljavnosti pogodbe,
- naziv dobavitelja ali kupca iz šifranta dobaviteljev,
- nabavna kategorija za pogodbe na nabavni strani,
- pogodbena vrednost.

Le v primeru, da imajo pogodbe vsaj navedene obvezne podatke, je možna izdelava uporabnih poročil in seznamov tako na nivoju celotnega Novartisa kot tudi za posamezna podjetja ali države.

Pravilen datum opozorila o prenehanju veljavnosti pogodbe je zelo pomemben, sistem CLM namreč na ta datum z elektronskim obvestilom opozori osebo, ki je izdelala pogodbo, kdaj bo pogodba prenehala veljati (datum prenehanja veljavnosti pogodbe).

CLM sistem bo uveljavljen v vseh Novartisovih podjetjih, trenutno so še izvzeta podjetja in predstavništva, ki imajo le nekaj deset pogodb, vendar bodo tudi ta podjetja vključena v CLM sistem z organiziranjem skupne organizacije enote Novartisove poslovne storitve, ki bo na področju regije ali države opravljala storitve tudi za manjša podjetja in predstavništva, med drugim tudi zagotavljala pravilno uporabo sistema CLM.

Trenutno pa so minimalne funkcionalnosti sistema CLM, ki jih mora uporabljati vsako podjetje, ki sistem uvaja:

- kreiranje pogodbe in shranjevanje pogodbenih dokumentov,

- uporaba procesa potrjevanja pogodbe brez avtomatskega krogotoka (zahtevani so podatki, kdo je dokument potrdil in na kakšen način),
- uporaba obvestil o prenehanju veljavnosti pogodb.

Priporoča se uporaba avtomatskega krogotoka, uporaba predlog pogodbenih dokumentov, uporaba verzij pogodb, ki nastajajo med internim pregledovanjem in pogajanjem.

Na začetku je bila že omenjena povezava sistema CLM z aplikacijo za naročilnice oziroma z računovodskimi aplikacijami, ki je predvidena v prihodnosti, vse aplikacije namreč delujejo v istem informacijskem okolju.

### **5.5 Uvajanje sistema CLM v podjetju Lek d.d.**

Uvajanje sistema CLM v Leku se je začelo v maju leta 2012. Lek se je odločil, da bo CLM sistem uporabil tako za nabavno stran kot tudi za prodajno stran pogodb. CLM sistem za prodajno stran pogodb je bil leta 2012 šele v izdelavi in Lek je bil drugo podjetje v okviru Novartisa, ki je sploh uvedel CLM tudi za prodajne pogodbe, tudi trenutno CLM za prodajne pogodbe še ni obvezen in ga uporabljajo redka podjetja oziroma države.

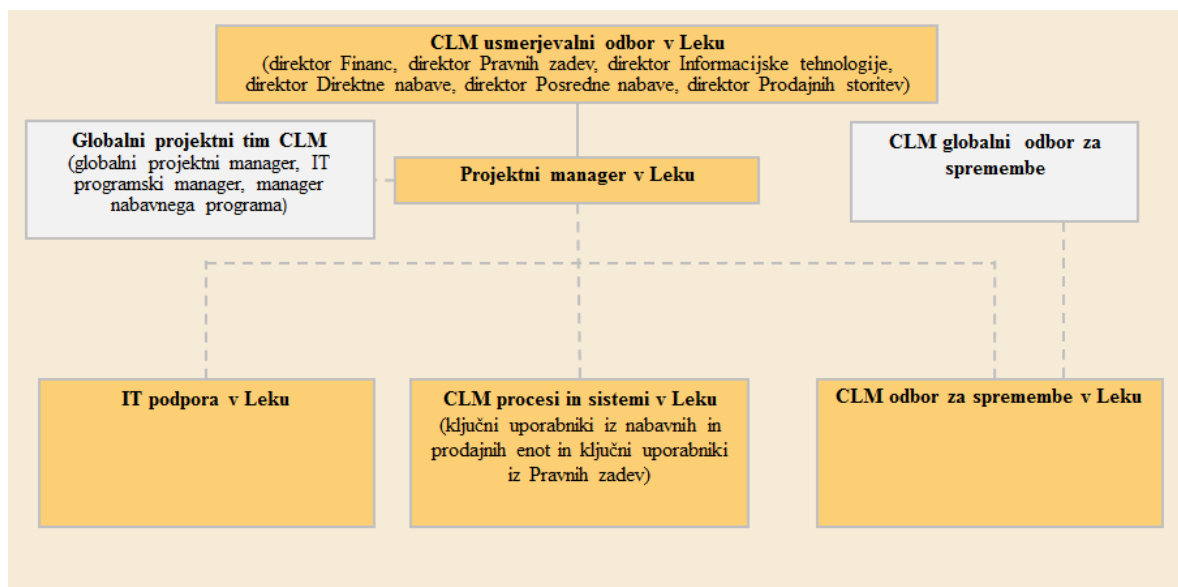
Lek je že prej uporabljal aplikacijo za ravnanje s pogodbami Sandoz Light Contract Management (v nadaljevanju SLCM), ki pa je deloval v drugačnem informacijskem okolju. SLCM je bil v uporabi za nabavne in prodajne pogodbe in je podpiral pregledovanje pogodb in omogočal shranjevanje podpisanih dokumentov. Glavne pomanjkljivosti obstoječega sistema so bile:

- podatki o pogodbah so bili dostopni le v okviru Leka,
- ločena baza podatkov o dobaviteljih, ki ni bila povezana z nobenim drugim sistemom,
- zelo omejena možnost iskanja in izdelovanja pregledov in poročil,
- slabi meta podatki o pogodbah,
- ni bilo jasne opredelitve, kaj je pregledovanje in kaj potrjevanje pogodb.

Razlogi za uvedbo enotnega sistema za ravnanje s pogodbami so bili navedeni že v enem od predhodnih poglavij in tudi v Leku so prevladale koristi sistema CLM, vendar pa je bilo treba najprej rešiti problem prenosa podatkov o pogodbah in starega sistema SLCM v CLM sistem. Pri tem je imela ključno vlogo informacijska podpora v Leku v sodelovanju z globalno informacijsko podporo. Oblikovali so sezname pogodb in pogodbenih dokumentov po enotah, te sezname pa so morali uporabniki v enotah najprej pregledati, izločiti neaktivne oziroma neveljavne pogodbe, dopolniti podatke o pogodbah, predvsem določiti tip pogodbe, dodati dobavitelja (šifro) iz skupnega informacijskega sistema. Prenos podatkov ali migracija je v celoti uspela.

Oblikovan je bil **projektni tim** za projekt **za uvajanje sistema CLM v Leku**, organizacijsko shemo lahko vidimo na sliki.

*Slika 19: Projektna organizacija za uvedbo sistema CLM v Lek d.d.*



*Vir: Novartis AG, Slovenia Kick-off, 2012*

Pri uvajanju sistema CLM v Leku je imel največjo vlogo **projektni manager** v Leku, ki ga je določilo vodstvo in potrdila uprava. Projektni manager je skrbel, da je uvajanje CLM sistema potekalo neprekinjeno, poročal usmerjevalnemu odboru, skrbel, da so bili cilji projekta doseženi, upošteval in se pravočasno odzival na tveganja pri projektu, planiral in nadziral projekt z vidika vsebine, rokov in potrebnih sredstev, spremljal uvajanje projekta ter predlagal ukrepe, če je bilo potrebno, usklajeval samo izvedbo projekta ter sodeloval s člani tima ter vodil že omenjeno migracijo podatkov.

V naslednjem poglavju so opisane nekatere ključne prilagoditve sistema CLM na posebnosti v Leku in pri tem je imel posebno vlogo odbor za spremembe v Leku, ki je že pred samo uvedbo analiziral vplive na uporabnike in odgovorne osebe za potrditev pogodb, zaznal potrebne spremembe in usklajeval spremembe in prilagoditve sistema tako z globalnim odborom za spremembe kot tudi z usmerjevalnim odborom v Leku.

Obe navedeni vlogi sta se zaključili z uvedbo in začetkom uporabe sistema CLM v Leku. IT podpora v Leku ter ključni uporabniki v enotah pa še naprej ostajajo v svoji vlogi. IT podpora skrbi za informacijsko in tehnično podporo CLM sistemu in sodeluje z globalno IT podporo. Ključni uporabniki pa skrbijo za pomoč uporabnikom CLM sistema in za izobraževanje novih uporabnikov.

Pred uvedbo CLM sistema je bilo izvedeno izobraževanje vseh uporabnikov sistema, vendar uporaba sistema s prilagoditvami ni enostavna in zato je bila pomoč ključnih uporabnikov bistvena.

Sistem CLM se je v Leku začel uporabljati oktobra 2012 in je od začetka uporabe edini sistem za spremljanje pogodb v Leku. Letno je v Leku pregledanih in večinoma tudi sklenjenih približno 4.000 pogodb. Za primerjavo navajamo število pogodb v celotnem sistemu CLM, ki je bilo leta 2013 približno 15.000, v letu 2014 pa v prvih osmih mesecih že 21.800 pogodb, kar kaže na to, da sistem CLM uporablja vedno več podjetij v Novartis.

Preseneča pa podatek, da le Lek uporablja CLM sistem za pregled pogodbenih dokumentov s strani različnih služb (pravne, finančne, upravljanja kakovosti, nabavne) in torej hkrati za shranjevanje verzij pogodbenih dokumentov. Ostala podjetja in države uporabljajo CLM sistem le za shranjevanje podatkov o pogodbah in za shranjevanje skeniranih podpisanih pogodbenih dokumentov. Namesto pregledovanja pogodbenih dokumentov v sistemu CLM namreč preprosto shranjujejo skenirane dokumente o pregledu pogodbenih dokumentov.

## **5.6 Prilagoditve sistema CLM v Leku v skladu z internimi in zakonskimi zahtevami**

### **5.6.1 Prilagoditve sistema CLM uporabnikom**

Pri uvajanju sistema CLM v Leku je bilo potrebno sistem prilagoditi zakonodaji in internim pravilom. V tem poglavju bodo omenjene le bistvene prilagoditve.

Kot je bilo navedeno že v predstavitvi podjetja Lek, je v skupino Lek vključenih več podjetij. Večina podjetij še ni bilo vključenih v sistem CLM, ker je število njihovih pogodb manjše, obvezno pa je bilo potrebno vključiti Sandoz d.d., saj preko tega podjetja poteka velik del prodaje, v Sandoz d.d. so vključena predvsem predstavništva. Sandoz d.d. ima zato predvsem prodajne pogodbe, pa tudi nabavne pogodbe. Zato je že pri kreiranju pogodbe v CLM sistemu nujna izbira pravilne predloge. Uporabnik, ki kreira pogodbo, mora izbrati pravo predlogo; če gre za pogodbo, ki jo sklepa Sandoz d.d., bo izbral predlogo, kjer je kot Novartisova pogodbeni stranka naveden Sandoz d.d., v primeru, da sklepa pogodbo Lek d.d., bo uporabnik izbral predlogo s pogodbeno stranko Lek d.d. Primer je na naslednji sliki.

Slika 20: Primer predlog pogodbe v sistemu CLM

The screenshot shows the 'Master Agreement' section of the Novartis CLM system. It features a search bar and a table with the following columns: Master Agreement, Description, Novartis Contracting Party (Org. Unit), Document Type, Enabled for Automatic Approver Determination, Company, Agreement Manager, and NCC Code (Product Category). An orange arrow points to the 'Novartis Contracting Party (Org. Unit)' column.

Master Agreement	Description	Novartis Contracting Party (Org. Unit)	Document Type	Enabled for Automatic Approver Determination	Company	Agreement Manager	NCC Code (Product Category)
Create From SI_SZ_DP name of the contract	Please mention correct description in below format : Division_supplier_Brief Description of contract with NCC(50 Char)	Sandoz d.d.	Direct-Sourcing Agreements	No	SDZ PHA SVN	Mario Marzocch	
Create From SI_SZ_LEK_DP name of the contract	Please mention correct description in below format : Division_supplier_Brief Description of contract with NCC(50 Char)	Lek d.d.	Direct-Sourcing Agreements	No	LEK SVN	Mario Marzocch	
Create From SI_SZ_LEK_XXX name of the contract	Please mention correct description in below format : Division_supplier_Brief Description of contract with NCC(50 Char)	Lek d.d.	Indirect-Sourcing Agreements	No	LEK SVN	Mario Marzocch	
Create From SI_SZ_LEK_XXX name of the contract	Please mention correct description in below format : Division_supplier_Brief Description of contract with NCC(50 Char)	Lek d.d.	Other Agreements	No	LEK SVN	Mario Marzocch	
Create From SI_SZ_LEK_development	description	Lek d.d.	Development Agreements	No	LEK SVN	Mario Marzocch	5515010_Clinical Monitoring (CRO and independent contractors)
Create From SI_SZ_RCS name of the contract	Please mention correct description in below format : Division_supplier_Brief Description of contract with NCC(50 Char)	Sandoz d.d.	Development Agreements	No	SDZ PHA SVN	Mario Marzocch	55_Clinical Services
Create From SI_SZ_XXX name of the contract	Please mention correct description in below format : Division_supplier_Brief Description of contract with NCC(50 Char)	Sandoz d.d.	Other Agreements	No	SDZ PHA SVN	Mario Marzocch	
Create From SI_SZ_XXX name of the contract	Please mention correct description in below format : Division_supplier_Brief Description of contract with NCC(50 Char)	Sandoz d.d.	Indirect-Sourcing Agreements	No	SDZ PHA SVN	Mario Marzocch	

Že iz predlog izhaja, da pogodba avtomatično dobi ime, ki se začne: »SI\_SZ\_LEK...« ali »SI\_SZ\_SZ....«. Pri tem oznaka SI pomeni Slovenijo, oznaka SZ pomeni divizijo Sandoz, naslednja oznaka pa pomeni podjetje: Lek d.d. ali Sandoz d.d. Naslednji znak pa nanaša že na enoto v okviru podjetja in v nadaljevanju sledi ime pogodbene stranke ter predmet pogodbe, sistem CLM pa po prvem shranjevanju sam doda številko pogodbe; primer: »MA-12545-2014: SI\_SZ\_LEK\_ENG\_GIC Gradnje\_izvedba gradbenih del QC2«.

Za vsako podjetje posebej so določene tudi skupine uporabnikov. V Leku imajo vlogo sodelavcev pri pogodbi, ki lahko pogodbo in pogodbene dokumente berejo in spreminjajo, naslednje skupine na nabavni strani: pravne zadeve, finance, posredna nabava ter ključni uporabniki, vlogo pregledovalca pa ima skupina direktorjev ter finančna kontrola. Uporabnik lahko sam določi dodatne osebe in skupine, ki imajo dostop do pogodbe. Vsaka enota v Leku ima oblikovano svojo skupino uporabnikov. V praksi je boljše dodajati skupine uporabnikov, saj se zaposleni po enotah menjajo in tako pri posameznih pogodbah ni potrebno dodajati ali brisati oseb, spreminjajo se le osebe v posameznih skupinah. Seveda pa mora biti vsak nov uporabnik usposobljen za uporabo CLM sistema in usposabljanje novih uporabnikov je naloga ključnih uporabnikov.

### 5.6.2 Pregledovanje in potrjevanje pogodb

Največ usklajevanj je zahtevalo pregledovanje pogodb (angl. *review*) ter potrjevanje pogodb (angl. *approval*). **Pogodbe pregledujejo strokovne službe**, v Leku je obvezni pregledovalec vseh pogodb pravna služba, vse pogodbe, ki imajo finančni učinek, obvezno pregledajo finančne službe, še posebno davčni oddelek. Za nabavne pogodbe je obvezni pregledovalec nabava (posredna ali neposredna). Ostale službe pa pogodbe pregledujejo odvisno od vsebine, največkrat so pregledovalci iz farmakovigilance, upravljanja kakovosti in tudi drugih služb. Izjeme, ki jih ni potrebno pregledovati, so pogodbe, ki se bistveno ne

razlikujejo od predlog pogodbenih dokumentov (ki so na razpolago v sistemu CLM) ter spremembe pogodb, ki bistveno ne vplivajo na samo pogodbeno razmerje (na primer spremenjen bančni račun pogodbenega partnerja). Za podjetje je zelo pomembno, da so pogodbe pregledane ter tudi dopolnjene in spremenjene skladno z navodili pregledovalcev, kajti le pred sklenitvijo pogodbe se je mogoče izogniti morebitnim sporom, določilom, ki so lahko v neskladju z zakonom ali internimi pravili, predvsem pa je pred podpisom pogodbe možno doseči prihranke, doseči skladnost z davčno zakonodajo.

V prejšnjem poglavju je omenjeno, da ostala podjetja v Novartisu pregledovanje pogodb opravljajo izven sistema CLM. Sistem CLM je bil narejen na primeru Novartisovih podjetij v ZDA, kjer so bile zahteve predvsem za avtomatsko potrjevanje pogodb, pogodbo morata potrditi tako odgovorni v nabavi kot tudi odgovorni v poslovni enoti. Zato je že v osnovnih nastavitvah sistema CLM pri podatkih o pogodbenem dokumentu obvezna navedba navedenih dveh odgovornih oseb, ki se določita iz seznama uporabnikov sistema CLM. Dva potrjevalca pogodbe sta obvezna v celotnem Novartisu in zato je ta nastavev sistema upravičena. Tudi v Leku sta po Poslovníku uprave (Lek, 2013a) vedno dva podpisnika pogodbe, v primeru nabavnih pogodb sta to direktor poslovne enote, katera pogodbo sklepa, in direktor posredne ali direktor neposredne nabave. Vendar pa bi ob uporabi avtomatičnega potrjevanja direktorji poslovnih enot, predvsem pa direktorja posredne in neposredne nabave v bistvu dvakrat potrjevala eno pogodbo, najprej v sistemu CLM in nato še fizično s podpisom. V Novartisovih podjetjih v ZDA je namreč za posamezno podjetje določena ena sama oseba za podpisovanje vseh pogodb, največkrat prokurist podjetja. V primeru Leka, ki ima veliko število različnih enot, ki delujejo v različnih funkcijah, poslovnih enotah Sandoza in celo v različnih divizijah Novartisa, tak način sploh ne bi bil sprejemljiv. Ocenjeno je tudi bilo, da odgovorne osebe oziroma direktorji več pozornosti namenijo pogodbi, ki jo fizično podpisujejo, kot pa bi jo namenili pogodbi, ki bi jo potrjevali v sistemu. Zaradi vsega navedenega je bilo odločeno, da Lek pri pogodbah uporablja končno potrditev brez avtomatskega krogotoka in kot dokument potrditve odgovornih oseb se šteje skenirana podpisana pogodba.

Lek je imel že v predhodnem sistemu za ravnanje s pogodbami (SLCM) uvedeno **avtomatsko pregledovanje pogodb**, kar pomeni, da so pregledovalci dobili obvestilo o pogodbenem dokumentu, ki ga morajo pregledati in s tem obvestilom so prejeli tudi direktno povezavo na dokument v sistemu SLCM, ki so ga pregledali, dopolnili, dodali morebitne pripombe in shranili, kar se je shranilo kot verzija pogodbe. Ko so pogodbeni dokument pregledali vsi določeni pregledovalci, je uporabnik, ki je pogodbo posredoval v pregled, tudi dobil obvestilo o zaključenem postopku pregleda. Zaradi tega je Lek že v začetku želel uporabiti avtomatski krogotok za pregledovanje pogodb, ker je obstoječe pregledovanje pogodb z vnašanjem verzij pogodb precej zamudno za pregledovalce, sistem CLM pa tudi ne zagotavlja obvestil, da so pogodbo pregledali vsi pregledovalci. Vendar zaradi enotnega poimenovanja potrditve pogodb, ki pomeni, da pogodbo potrdijo



odgovorne osebe, tega načina za pregledovanje ni bilo mogoče uporabiti. Globalni tim je sicer težko razumel razloge za navedene zahteve Leka, vendar so v planirane posodobitve sistema CLM v naslednjih letih vnesli tudi prilagojen avtomatski krogotok za pregledovanje pogodb.

Že v sami predstavitvi sistema CLM so dvakrat omenjene pogodbe o opravljanju storitev med podjetji v skupini Novartis (angl. *Service Level Agreement – SLA*), enkrat na nabavni strani sistema in drugič na prodajni strani sistema. Vprašanje, kako shraniti tovrstne pogodbe je bilo izpostavljeno ob uvajanju sistema v Leku. Predlog globalnega tima je bil, da SLA pogodbo v sistem vnese podjetje, ki prodaja svoje storitve, vendar se s tako rešitvijo ni bilo mogoče strinjati, ker v tem primeru podjetje, ki storitev kupuje, ne zagotavlja postopka pregleda in morebitne odobritve v sistemu in take pogodbe nima med svojimi pogodbami v sistemu. Če bi podjetje – kupec želelo najti tako pogodbo, bi jo moralo iskati med pogodbami, kjer nastopa samo kot dobavitelj. Predvsem zaradi zagotavljanja postopkov pregleda in odobritve pogodb je bila sprejeta odločitev, da obe podjetji v skupini Novartis (kupec in prodajalec) vneseta isto pogodbo v sistem CLM, kupec storitve na nabavni strani, prodajalec storitve pa na prodajni strani. Ob tem je potrebno povedati, da izstavljanje računov za storitve med podjetji v skupini Novartis poteka preko računovodskega sistema, s katerim bo v prihodnosti povezan tudi sistem CLM.

Na koncu tega poglavja še primer, ki kaže, kako kompleksna je organiziranost in tudi sistemi upravljanja v Novartisu. V Novartisu nekatere nepremičnine zaradi različnih razlogov postanejo nepotrebne za samo poslovanje in običajno so take nepremičnine namenjene prodaji na trgu. Vendar pa je ravno pri nepremičninah postopek odobritve prodaje bolj zahteven. Po nivojih odobritve poslov (Novartis, 2013b, str. 8) je namreč za vsako prodajo nepremičnine potrebno soglasje izvršnega odbora Novartisa (ECN), za večje vrednosti pa odbora direktorjev Novartisa. V Leku pa je za prodajo nepremičnin potrebna potrditev uprave ter tudi soglasje nadzornega sveta. V tem primeru se prepletata dva sistema upravljanja, angleško-ameriški v Novartisu in nemški sistem v Leku. Samo pogodbo za prodajo nepremičnin je seveda potrebno ravno tako kreirati in pregledati pogodbeni dokument v sistemu CLM. Za zagotovitev preglednosti vseh potrebnih potrditev in soglasij se je bilo nujno prilagoditi in uporabiti sistem CLM na tak način, da je jasno razvidno, da so bila pridobljena vsa soglasja in v sistem seveda dodane skenirane kopije navedenih dokumentov. Najprej je potrebno potrditve vseh organov zagotoviti za pregledovalce pogodb. Še pomembneje pa je, da so vsi dokumenti na razpolago za vsakoletno preverjanje neodvisnega revizorja, kajti to dokazuje skladnost poslovanja z internimi pravili. Ob tem še dejstvo, da so za ravnanje z originalnimi dokumenti soglasij in potrditev zadolžene službe, kot je na primer tajništvo uprave Lek. Ob pogodbi so shranjene kopije, ki pa vseeno zagotavljajo sledljivost in možnost do vpogleda v originalne dokumente.

## 5.7 Ugotovitve in izboljšave v ravnanju z zapisi v Novartis

Avtorica tega magistrskega dela sem kot koordinator ravnanja z zapisi za svojo enoto v okviru Leka sodelovala pri uvajanju projekta ravnanje z zapisi in še vedno opravljam naloge koordinatorja, še prej sem bila tudi določena kot skrbnik dveh zbirk osebnih podatkov v enoti. Poleg tega pa sem tudi ključni uporabnik sistema CLM v Leku in sem tako sodelovala pri uvajanju tega sistema v Sloveniji, predvsem pa pri prilagajanjih sistema. Ugotovitve, zaključki, možne izboljšave zato temeljijo na dejanskem poznavanju ravnanja z zapisi ter uporabe sistema CLM.

V analizi dejanskega stanja je bilo ugotovljeno, da je bilo enotno ravnanje z zapisi uspešno uvedeno v vsa Novartisova podjetja in podružnice in da se izvajajo aktivnosti preverjanja popisa zapisov, kataloga zahtev in načrta hrambe najmanj enkrat letno. Ravnanju z zapisi pa je pridruženo tudi varovanje informacij.

Pričakovani namen projekta ravnanja z zapisi je bil dosežen. Podjetja so na enostaven način popisala svoje zapise, dobila so pregled zapisov, preverila so zakonodajo in druge postopke, ki urejajo določeno vrsto zapisov, pregledani so bili prostori, programske oprema, kjer se shranjujejo zapisi, določeni so bili roki hranjenja zapisov. V okviru podjetja pa je bilo tako natančno določeno, kdo odgovarja za določene zapise in si tako na primer dve enoti v podjetju ne delita več odgovornosti za istovrstne zapise, ampak je bilo natančno določeno, kdo hrani originale in je zanje odgovoren in kdo ima kopije le za potrebe nemotenega dela.

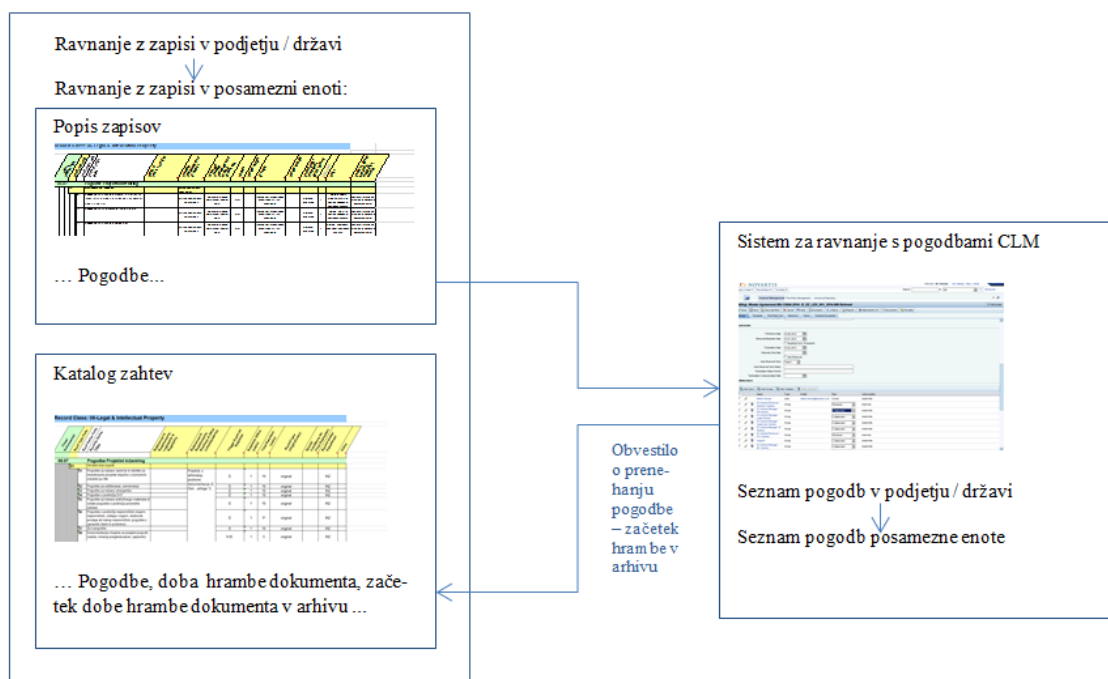
Vsi postopki in popisi se najmanj enkrat letno preverjajo in je tako poskrbljeno, da so vse spremembe sprti upoštevane. Poleg tega je dostopna organizacijska shema skrbnikov in koordinatorjev ravnanja z zapisi po podjetjih, divizijah, v skupini Novartis in tako je možno brez težav pri koordinatorju neke enote preveriti, ali enota hrani določene zapise, in pridobiti morebiten dostop do zapisov, če bi zapise potrebovala še kakšna druga enota.

Presenetljivo je, da je bilo s skromno programsko opremo – le razpredelnice v Excelu in z uporabo intraneta, doseženo tako veliko. Globalni projektni tim je pripravil osnovo, osnovne smernice, vzorce politik in pravilnikov. Tudi klasifikacija je bila obvezna le do podrazreda, ostalo, vključno z označevanjem zapisov, pa je bilo prepuščeno posameznim podjetjem.

Na ravni skupine Novartis pa se uvaja tudi enotna aplikacija za ravnanje s pogodbami, omenjeni sistem CLM. Na primeru Lek je bilo s popisom zapisov jasno ugotovljeno, katere enote ravnaajo tudi s pogodbami in so bile tako vključene v uvajanje sistema. Čeprav je Lek že prej uporabljal drugačen sistem za ravnanje s pogodbami, ni bilo vedno jasno, katere

njegove enote aktivno ravnaajo s pogodbami. Torej se je popis zapisov izkazal za dobro podlago pri uvajanju aplikacije. Sistem CLM pa je postal tudi avtomatičen sprožilec za začetek dobe hranjenja neaktivnih pogodb. Sistem CLM namreč avtomatično pošilja obvestilo kreatorjem pogodbe, ko se izteče pogodbeni rok, kar je znak za obnovitev pogodbe, za preverjanje, ali so pogodbena določila izpolnjena, in na koncu tudi za začetek arhiviranja neaktivne pogodbe. Povezava je prikazana na spodnji sliki.

Slika 21: Povezanost osnovnega ravnanja z zapisi v Novartisu in sistemom CLM



Pri uvedbi sistema CLM pa je bilo potrebnih precej prilagoditev, sistem CLM je bil namreč narejen na primeru Novartisovih podjetij v ZDA. Čeprav je običajno, da se aplikacija oblikuje v večjem podjetju oziroma državi in nato prenese na ostala podjetja, se je v tem primeru izkazalo, da so razlike med zahtevami podjetij v ZDA in v Sloveniji takšne, da bi bilo ustrezneje omogočiti večjo prilagodljivost sistema CLM. Za nemoteno delovanje sistema CLM so bile zato potrebne prilagoditve danemu sistemu, predvsem je bilo potrebno prilagoditi postopke, največjo vlogo pri tem pa so imeli in še imajo uporabniki.

Ravnanje z zapisi in širše IGM je dobra osnova za aplikacije, ki imajo za namen izboljšanje in olajšanje ravnanja z zapisi, vendar pa bi morali pri uvajanju aplikacij za celotno skupino Novartis določiti jasne meje med vsebinami, ki so obvezne za celoten Novartis, in ostalimi možnostmi, ki si jih lahko prilagodijo posamezna podjetja.

## SKLEP

V magistrskem delu smo najprej opredelili multinacionalno podjetje in kako ta podjetja nadzorujejo svoje enote (podjetja) v različnih državah. Večina multinacionalnih podjetij je rastla tudi z akvizicijami in imajo zato v svoji sestavi zelo različna podjetja, ki se morajo prilagajati lokalnim zakonodajam. Na primeru Novartisa in Leka smo videli, da ima Novartis drugačen sistem upravljanja kot Lek, kar včasih pri poslovanju povzroča nejasnosti.

Tudi organizacijska struktura multinacionalnega podjetja je odvisna od različnih dejavnikov in v teoriji težko najdemo najboljšo rešitev za dani primer in zato je potrebno tudi organizacijsko obliko prilagajati, da je učinkovitejša ter upoštevati situacijske dejavnike, kot so tehnologija, okolje, velikost podjetja in tudi zaposlene. Novartisova organizacijska struktura je na videz enostavna, ko pa pogledamo organizacijo divizij in posameznih podjetij in povezave med njimi, ugotovimo, da je organizacijska struktura večdimenzionalna in bo postala še bolj zapletena z novo enoto poslovnih storitev.

V tako opredeljenem okviru je bil predstavljen Novartisov projekt ravnanja z zapisi in videli smo, da je bilo z natančnimi definicijami in enostavnimi navodili doseženo, da so v celotnem Novartisu na enak način popisani vsi zapisi in ti popisi se tudi redno preverjajo. Ravnanje z zapisi na ravni Novartisa je lep primer, kako se lahko postavijo enotne zahteve, kljub temu pa posamezno podjetje lahko prilagaja ravnanje z zapisi lokalni zakonodaji, organizacijskim in drugim posebnostim.

V nadaljevanju je bil opisan primer uvajanja sistema za ravnanje s pogodbami (CLM), ki ima osnovo v popisu zapisov, vendar je že bolj specifičen. Tudi ta sistem želi postaviti enotna pravila za ravnanje s pogodbami v celotnem Novartisu. Ker gre za računalniško aplikacijo, je bilo potrebno določiti funkcionalnosti in ker je bil sistem prvič narejen v Novartisovih podjetjih v ZDA, so nekatere funkcionalnosti prilagojene tem podjetjem in jih zato na primer Lek ne more uporabiti. Sicer se sistem CLM še nadgrajuje in bo v naslednjem letu ali dveh predvidoma bolj prilagojen vsem podjetjem. Za pravilno uporabo je bilo zato v Leku potrebne kar veliko inovativnosti in prilagajanja, pri čemer pa so najpomembnejši uporabniki, ki so sistem CLM sprejeli in ga uporabljajo v skladu z Lekovimi internimi navodili. Sistem tako uspešno deluje, kljub temu da ni bil prilagojen Leku.

Na teh primerih torej vidimo, da tudi multinacionalno podjetje lahko uvede različna pravila in sisteme za vsa podjetja v svoji sestavi, vendar mora pri tem najti pravi okvir in mejo, do katere lahko postavlja skupna pravila in kje je potrebno omogočiti posameznim podjetjem, da sisteme in pravila prilagodijo svojim značilnostim, lokalni zakonodaji, okolju, trgu ter

drugim dejavnikom. Pri tem pa se vedno pokaže, da je največ odvisno od zaposlenih, njihove pripravljenosti za spremembe in novosti ter njihove prilagodljivosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Androić, S. (2014). Upravljanje s poslovno dokumentacijo in znanje zaposlenih – Primerjava pogledov zaposlenih v podjetju Mariborski vodovod in zaposlenih v slovenskih podjetjih. *Arhivi v globalni informacijski družbi: 13. zbornik mednarodne konference* (str. 227-239). Radenci: Pokrajinski arhiv Maribor.
2. Azad, A. (2008). *Implementing Electronic Document and Record Management Systems*. New York: Auerbach Publications.
3. Bartlett, C. A., & Ghosal, S. (2000). *Transnational Management*. Singapore: McGraw-Hill international editions.
4. Bartlett, C. A., & Ghosal, S. (1994). *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-border Management*. Boston: Irwin Inc.
5. Čibej, N. (2005). Upravljanje z zapisi in metapodatki v ISO standardih. Tehnični in vsebinski problemi klasičnega in elektronskega arhiviranja. *4. zbornik referatov dopolnilnega izobraževanja s področja arhivistike, dokumentalistike in informatike Tehnični in vsebinski problemi klasičnega in elektronskega arhiviranja* (str. 265-275). Radenci: Pokrajinski arhiv Maribor.
6. Dunning, H.J. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
7. Ferguson, P. R., & Ferguson G. J. (2000). *Organisations: A Strategic Perspective*. London: Macmillan Press Ltd.
8. Ferfolja, D. (2010). *Prilagajanje podjetij globalizaciji svetovnega gospodarstva s primerom podjetij elektroindustrije Slovenije* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Harzing, A. W. (2000). An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghosal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101-120.
10. Hofstede, G. (2011, 1. december). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2 Theoretical and Methodological Issues, Subunit 1 Conceptual Issues in Psychology and Culture, Article 8*. Najdeno 5. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>
11. Hojnik, L. (2010). Varstvo osebnih podatkov pri upravljanju in hrambi dokumentarnega in arhivskega gradiva. *9. zbornik referatov dopolnilnega izobraževanja s področja arhivistike, dokumentalistike in informatike* (str. 515-520). Radenci: Pokrajinski arhiv Maribor.
12. Hollensen, S. (1998). *Global Marketig: A Market – Responsive Approach*. London: Prentice Hall.
13. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

14. ISO International Organization for Standardization. (2001). ISO 15489-1 Information and documentation – Records management. Najdeno 16. maja 2014 na spletnem naslovu <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:15489:-1:ed-1:v1:en>
15. Ivanko, Š. (2013). Nova organizacijska paradigma v globalnem svetu. *Zbornik referatov 13. znanstvenega posvetovanja o organizaciji* (str. 75-90). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj in Ekonomska fakulteta.
16. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Kovač, J. (2008). Organizacijska kultura kot element instrumentalne razsežnosti organizacije. *Zbornik referatov 9. znanstvenega posvetovanja o organizaciji* (str. 47-53). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj in Ekonomska fakulteta.
18. Lek d.d. (2006). *Pravilnik o varstvu osebnih podatkov* (interno gradivo). Ljubljana: Lek d.d.
19. Lek d.d. (2007). *Politika upravljanja z zapisi* (interno gradivo). Ljubljana: Lek d.d.
20. Lek d.d. (2010). *Pravilnik o upravljanju z zapisi* (interno gradivo). Ljubljana: Lek d.d.
21. Lek d.d. (2013a). *Poslovniki uprave* (interno gradivo). Ljubljana: Lek d.d.
22. Lek d.d. (2013b). *Pravilnik o organizaciji* (interno gradivo). Ljubljana: Lek d.d.
23. Lek d.d. (2014). Letno poročilo 2013. Ljubljana: Lek d.d.
24. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja Maribor.
25. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
27. Mihelčič, M. (2012). An Extension of Lipovec's definition of organisation and the most relevant goal-oriented relationships. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 26-47.
28. *Novartis Fact Sheet*. Najdeno 12. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.novartis.com/investors/company-information/fact-sheet.shtml>
29. *Novartis Financial Results*. Najdeno 12. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.novartis.com/investors/financial-results/index.shtml>
30. Novartis AG. (2004). *Group Records Management Policy* (interno gradivo). Basel: Novartis AG.
31. Novartis AG. (2009). *Regional Records Management Workshop* (interno gradivo). Ljubljana: Novartis AG.
32. Novartis AG. (2009). *Proactive Records Management as risk management* (interno gradivo). Basel: Novartis AG.
33. Novartis AG. (2012). *Slovenia CLM Kick-off* (interno gradivo). Basel: Novartis AG.
34. Novartis AG. (2013a). *Novartis Annual Report 2012*. Basel: Novartis AG.
35. Novartis AG. (2013b). *Nivoji odobritve poslov* (interno gradivo). Basel: Novartis AG.
36. Novartis AG. (2014a). *Organizational Structure* (interno gradivo). Basel: Novartis AG.

37. Novartis AG. (2014b). Novartis Annual Report 2013. Basel: Novartis AG.
38. Novartis AG. (2014c). *Portfolio Changes* (interno gradivo). Basel: Novartis AG.
39. *Pharmaceutical Industry*. Najdeno 11. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.who.int/trade/glossary/story073/en/>
40. Potokar, M., & Bernik, I. (2014). Vzpostavitev sistema upravljanja varovanja informacij za projekt e-arhiviranja v skladu z ZVDAGA in ZVOP-1. *Arhivi v globalni informacijski družbi: 13. zbornik mednarodne konference* (str. 17-29). Radenci: Pokrajinski arhiv Maribor.
41. Rozman, R. (1998). The organizational functions of governance and management. *Slovenska ekonomska revija*, 49(3), 240-257.
42. Rozman, R. (2008). Spreminjanje kulture v združbah. *Zbornik referatov 9. znanstvenega posvetovanja o organizaciji* (str. 1-9). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj in Ekonomska fakulteta.
43. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
44. Rozman, R. (2013). Usklajevanje članov iz različnih kultur v ekipi. *Zbornik referatov 13. znanstvenega posvetovanja o organizaciji* (str. 91-102). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj in Ekonomska fakulteta.
45. *R&D pipeline management*. Najdeno 1. maja 2014 na spletnem naslovu [http://maravelias.che.wisc.edu/?page\\_id=23](http://maravelias.che.wisc.edu/?page_id=23)
46. Sandoz International GmbH. (2013). *Generics Market* (interno gradivo). Holzkirchen: Sandoz International GmbH.
47. Sandoz Internatinal GmbH. (2014a). Fact & Figures 2013. Holzkirchen: Sandoz International GmbH.
48. Sandoz International GmbH. (2014b). *Organizational Structure* (interno gradivo). Holzkirchen: Sandoz International GmbH.
49. Slovenski računovodski standardi. *Uradni list RS* št. 118/05, 9/06, 10/06 - popr., 20/06, 70/06, 75/06, 112/06 - popr., 114/06 - ZUE, 3/07, 22/07, 22/07, 12/08, 119/08, 126/08, 1/10, 33/10, 85/10 - popr., 58/10, 90/10 - popr., 80/11, 2/12, 64/12 in 20/14.
50. *The top 10 pharma companies by 2013 revenue*. Najdeno 7. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.fiercepharma.com/special-reports/top-10-pharma-companies-2013-revenue>
51. Vednere, G. (2009). Confronting Compliance Phobias: Developing a Records Management Compliance Plan. *Econtent*, 32(8), 36-40.
52. Vračar, V. (2012). *Dejavniki uspešnosti asimetričnih povezav s primerom velikih slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Zakon o davku na dodano vrednost. *Uradni list RS* št. št. 13/11-UPB-1, 18/11, 78/11, 38/12 in 83/12.
54. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu. *Uradni list RS* št. 98/2004-UPB1, 61/2006-ZEPT.



55. Zakon o gospodarskih družbah *Uradni list RS*, št. 65/09 – UPB1, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 - odl. US in 82/13.
56. Zakon o graditvi objektov. *Uradni list RS* št. 102/04-UPB-1, 14/05 - popr., 92/05 - ZJC-B, 93/05 - ZVMS, 111/05 - odl. US, 126/07, 108/09, 61/10 - ZRud-1, 20/11 - odl. US, 57/12, 101/13 - ZDavNepr in 110/13.
57. Zakon o računovodstvu. *Uradni list RS* št. 23/99, 30/02 - ZJF-C in 114/06.
58. Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih. *Uradni list RS* št. 30/2006.
59. Zakon o varstvu osebnih podatkov. *Uradni list RS* št. 94/2007-UPB1.
60. Židanik, M. (2010). *Records Management – delavnica* (interno gradivo). Ljubljana: Lek d.d.
61. Žumer, V. (2009). Poslovanje z zapisi med slovenskimi predpisi, teorijo in prakso. 8. zbornik referatov dopolnilnega izobraževanja s področja arhivistike, dokumentalistike in informatike (str. 21-38). Radenci: Pokrajinski arhiv Maribor.