

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA PRIMERU
FARMACEVTSKEGA PODJETJA**

URŠKA URBANČ

IZJAVA

Študentka Urška Urbanč izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom mag. Jerneja Dolenška, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 04.09.2008.

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	2
1.1 ORGANIZIRANJE IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	2
1.2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	3
1.2.1 Formalizacija	3
1.2.2 Centralizacija	3
1.2.3 Kompleksnost.....	4
1.2.4 Kontrola.....	4
1.3 SITUACIJSKI DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	5
1.3.1 Strategija podjetja	5
1.3.2 Tehnologija.....	5
1.3.3 Okolje	6
1.3.4 Velikost	6
1.3.5 Zaposleni	6
1.4 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	7
1.4.1 Funkcijska organizacijska struktura.....	7
1.4.2 Divizijska organizacijska struktura	8
1.4.3 Matrična organizacijska struktura	9
1.4.4 Mrežna in virtualna struktura organiziranosti	10
1.4.5 Trapezoidna organizacijska struktura	12
1.4.6 Procesna struktura organiziranosti.....	13
1.5 IZBIRA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	14
2 KRKA, D. D., NOVO MESTO.....	15
2.1 OPIS PODJETJA.....	15
2.2 POSLOVANJE PODJETJA.....	16
3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA FARMACEVTSKEGA PODJETJA KRKA, D. D., NOVO MESTO	18
3.1 ORGANIGRAM FARMACEVTSKEGA PODJETJA KRKA, D. D.	18
3.2 SITUACIJSKI DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE FARMACEVTSKEGA PODJETJA KRKA.....	21
3.2.1 Strategija podjetja Krka	21
3.2.2 Tehnologija v podjetju Krka	21
3.2.3 Okolje	22
3.2.4 Velikost podjetja Krka	23
3.2.5 Zaposleni	23
3.3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE FARMACEVTSKEGA PODJETJA KRKA.....	24
3.3.1 Formalizacija	24
3.3.2 Centralizacija	24
3.3.3 Kompleksnost.....	24
3.3.4 Kontrola.....	25
4 SKLEP	25
LITERATURA	27
VIRI.....	27

Kazalo slik:

Slika 1: Funkcijska organizacijska struktura.....	stran 8
Slika 2: Divizijska organizacijska struktura.....	stran 9
Slika 3: Matrična organizacijska struktura.....	stran 10
Slika 4: Mrežna organizacijska struktura.....	stran 11
Slika 5: Virtualna organizacijska struktura.....	stran 11
Slika 6: Deteljčasta oblika organiziranosti in organiziranost v obliki satovja.....	stran 12
Slika 7: Trapezoidna struktura organiziranosti.....	stran 13
Slika 8: Procesna struktura organiziranosti.....	stran 14
Slika 9: Prodaja po skupinah izdelkov leta 2007 v %.....	stran 16
Slika 10: Prodaja skupine Krka leta 2007 po regijah.....	stran 17
Slika 11: Organigram družbe Krka, d. d.....	stran 19
Slika 12: Organigram oskrbe z izdelki.....	stran 19
Slika 13: Organigram sektorja za proizvodnjo zdravil.....	stran 20
Slika 14: Organigram obrata.....	stran 20
Slika 15: Struktura investicijske porabe skupine Krka, d. d. za leto 2007.....	stran 22

Kazalo tabel:

Tabela 1: Izbira ustrezne organizacijske strukture.....	stran 15
---	----------

UVOD

Konstantne spremembe in ostra konkurenca na trgih zahtevajo od podjetij oziroma od zaposlenih nenehno prilagajanje, pripravljenost na nove zahteve in hiter odziv. Bojevati se je potrebno za obstoječe in nove tržne deleže, si prizadevati za čim manjše stroške, načrtovati nove poslovne poteze in takoj, ko jutri postane danes, je zopet pomembna prihodnost. Slednjo pa je potrebno sproti, kratkoročno, predvsem pa dolgoročno, dobro načrtovati. Še bolj pomembno pa je, da znamo združiti moči in načrtovano tudi uresničiti.

Na trgu s farmacevtskimi izdelki je prisotna ostra konkurenca. Vedno bolj narašča število ponudnikov, močno je prisoten trend zniževanja cen, vedno širša je paleta izdelkov, vedno bolj se zaostrejujejo registracijski postopki, ki otežujejo lansiranje novih izdelkov na tržišče. Ravno zato je za podjetje še kako pomembna pravilno izbrana organizacijska struktura, saj le-ta vodi do zelenega cilja. Za sodobne organizacije sta značilni predvsem raznolikost in fleksibilnost organizacijskih postopkov.

Farmacevtska industrija je panoga, ki se ukvarja z izdelavo zdravil, le-ta pa morajo biti učinkovita, varna in stabilna. Izdelki farmacevtske industrije so zdravila, ki morajo porabniku zagotavljati varnost in učinkovitost in ne smejo ogroziti njegovega zdravja. Da pride do same izdelave določenega zdravila, mora podjetje slediti številnim zakonom in aktom, ki zagotavljajo, da je zdravilo učinkovito, preizkušeno in varno za uporabo. Sama izdelava zdravil se izvaja le pod pogojem, da je zagotovljen sistem kakovosti, ki jamči, da so izdelki dosledno proizvedeni in kontrolirani v skladu s predpisanimi standardi kakovosti, ki ustrezajo njihovi uporabi. Da podjetje uspe organizirati vse dejavnosti, ki omogočajo prihod izdelka oziroma zdravila na lekarniško polico, mora učinkovito organizirati delo, usposobiti kadre, zagotoviti ustrezne pogoje, ustrezno tehnologijo – torej izbrati ustrezno organizacijsko strukturo.

Za temo analiza organizacijske strukture na primeru farmacevtskega podjetja sem se odločila iz dveh razlogov. Prvi je ta, da sem se med študijem pri različnih predmetih srečevala s pojmom organizacijska struktura in sem mnenja, da je le pravilna izbira le-te ključ do uspeha v podjetju. Drugi razlog za izbor teme pa so izkušnje, ki sem jih pridobila med delom v farmacevtskem podjetju Krka, d. d.

Cilj zaključne strokovne naloge je prikazati različne vrste organizacijskih struktur, dimenzije organizacijske strukture in kako situacijski dejavniki, kot so tehnologija, velikost, zaposleni ipd., vplivajo na samo organizacijsko strukturo.

Namen zaključne strokovne naloge je analizirati in preučiti organizacijsko strukturo izbranega farmacevtskega podjetja ter predstaviti ustrezno organizacijsko strukturo, ki bi omogočila še bolj racionalno in funkcionalno organizacijo dela in pri tem upoštevala predpisane standarde kakovosti. V pomoč pri analizi mi je bilo interno gradivo podjetja ter same izkušnje pri delu v izbranem podjetju.

Sama strokovna naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu sem naštel in opisala dejavnike, ki vplivajo na izbiro ustrezne organizacijske strukture; katere dimenzije se uporabljajo pri analizi, kateri situacijski dejavniki vplivajo na organiziranost, katere vrste organizacijskih struktur poznamo. Predstavila se izsledke iz domače in tuje literature, pri opredelitvah pa sem se opirala predvsem na Dimovskega, saj so te predstavljene na poenostavljen in razumljiv način. V praktičnem delu sem predstavila podjetje Krka, d. d., in njegovo organizacijsko strukturo, pri čemer sem izhajala iz internega gradiva podjetja.

Z vodjo obrata sem opravila intervju in tako še bolje spoznala, kako je organizirano delo v obratu; kako poteka komunikacija znotraj obrata, kakšna je stopnja izobraženosti ipd. Po analizi odgovorov sem skušala določiti dejavnike vpliva na oblikovanje organizacijske strukture, kar sem vključila v praktični del strokovne naloge.

1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

1.1 Organiziranje in organizacijska struktura

»V organizacijski teoriji in praksi posvečajo v zadnjih desetletjih posebno pozornost organizacijski teoriji. Zato so razvili vrsto organizacijskih struktur za natančno določene namene. Pri tem je bistveno, kako dobiti najboljšo organizacijsko strukturo, ki bo zagotovila uspešnost in učinkovitost podjetja.« (Kovač et al. 1999, str. 20) Organizacija ima v današnjem času vedno večji pomen, to pa zato, ker le s pravilno organiziranostjo pridemo najhitreje in najbolj ekonomično do želenih rezultatov.

Dimovski et al. (2002, str. 83) opisuje funkcijo organiziranja kot razdeljevanje nalog na delovna mesta, delegiranje pristojnosti, določanje ustreznih osnov za oblikovanje oddelkov ter odločanje o ustrezni velikosti vsakega oddelka v podjetju. Odločitve managerjev o razdelitvi nalog, delegiranju pristojnosti, osnovah za oblikovanje oddelkov lahko diferencirajo organizacije v zelo pomembnih stvareh. Naloge lahko bolj ali manj specializiramo, oblast je lahko centralizirana ali decentralizirana, oddelki lahko vključujejo delovna mesta, ki so bolj ali manj podobna, število delovnih mest, ki jih lahko dodelimo oddelku, je lahko majhno ali veliko. Izziv managementu pri organiziranju je oblikovati najustreznejšo organizacijsko strukturo, to pa je mogoče doseči z ustreznimi odločitvami o delovnih mestih, pristojnostih in oddelkih.

Za definicijo organizacijske strukture so ključne tri komponente (Dimovski et al., 2003, str. 126):

- organizacijska struktura določa formalne odnose poročanja, vključno s številom ravni hierarhije in kontrolnim razponom managerjev in nadzornikov,
- organizacijska struktura določa združevanje posameznikov v oddelke in oddelke v celotno organizacijo,
- organizacijska struktura vključuje oblikovanje sistemov za zagotovitev učinkovite komunikacije, koordinacije in integracije naporov po oddelkih.

Ti trije elementi ustrezajo tako vertikalnemu kot tudi horizontalnemu vidiku organiziranja. Idealna organizacijska struktura je tista, ki zaposlene spodbuja, da horizontalne informacije in

koordinacije posredujejo tako, kot je to potrebno. Organizacijska struktura se odraža v organizacijskem diagramu.

1.2 Dimenzije organizacijske strukture

Pojem organizacijska struktura si največkrat predstavljamo kot neke vrste shemo, ki nam prikazuje, kako so organizirane pristojnosti in odgovornosti v nekem podjetju. Vendar pa se za takšno vizualno predstavo skrivajo veliko bolj kompleksnejše funkcije.

Dimovski et al. (2002, str. 84, 85) pri opisovanju in analiziranju razlik v organizacijskih strukturah uporablja tri dimenzije, to so formalizacija, centralizacija in kompleksnost.

1.2.1 Formalizacija

Po navedbah Dimovskega et al. (2002, str. 84) se dimenzija **formalizacije** nanaša na to, v kolikšni meri so postopki dela specificirani, napisani in uveljavljeni. Organizacijska struktura, ki je visoko formalizirana, je tista, v kateri so opravili določene naloge, ki jih mora opravljati posameznik. Takšne organizacije imajo predpisane standarde za delovanje, specificirane smernice in eksplicitno politiko. Povsem zadovoljivo je, če trdimo, da se ideja formalizacije nanaša na napisana pravila in procedure. Nekatere organizacije zelo natančno določajo, kaj morajo njihovi zaposleni delati v povsem določenih situacijah. Vendar kljub temu da je formalizacija namenjena racionalizaciji, velikokrat privede do nezaželene birokracije. To pa težave bolj povzroča kot pa rešuje. Zato danes vedno več podjetij postaja manj formaliziranih, saj želijo doseči večjo prilagodljivost in hitrejše odzivanje na hitro spreminjajoče se okolje.

1.2.2 Centralizacija

Centralizacija se nanaša na lokacijo v hierarhiji organizacije tistih, ki so pristojni za sprejemanje odločitev. Nanaša se na delegiranje pristojnosti med delovna mesta v organizaciji. Centralizacijo v smislu odločanja največkrat razumemo tako, da managerji na višjih ravneh v organizaciji sprejemajo vse pomembne odločitve, managerji na vseh ravneh pa usmerjajo svoje podrejene, da pravilno opravljajo naloge. Centralizacija torej pomeni, da se odločitve sprejemajo na vrhu organizacije, pri decentralizaciji pa je moč odločanja prenesena na nižje ravni hierarhične lestvice. Decentralizacija je poseben način, ki od managerjev terja odločitev, kaj in kdaj bodo delegirali, skrbno izbiro in usposabljanje osebja ter opredeljevanje ustrezne kontrole. Tako centralizacija kot decentralizacija ne moreta biti absolutni, kajti nobeden manager ne sprejema odločitev sam, četudi je pristojnost popolnoma centralizirana – govorimo o stopnjah centralizacije oziroma decentralizacije. Organizacije, ki so mlajše, morajo pogosto eksperimentirati, da bi našle idealno hierarhično raven, na kateri bi bilo najbolje sprejemati odločitve.

1.2.3 Kompleksnost

Kompleksnost oz. vertikalna in horizontalna diferenciacija je po navedbah Dimovskega et al. (2002, str. 85) neposredna posledica delitve in oblikovanja oddelkov. Ta dimenzija se nanaša na število različnih delovnih mest ter na število različnih enot ali oddelkov. Glavna ideja je, da v organizacijah, ki imajo več različnih delovnih mest in enot, nastaja tudi več kompliciranih managerskih in organizacijskih problemov. Kompleksnost se torej nanaša na razlike med delovnimi mesti in enotami. Horizontalna diferenciacija pomeni število različnih delovnih mest na isti ravni; vertikalna diferenciacija pa pomeni število ravni v organizaciji. Zato je organizacija, ki ima od generalnega direktorja pa do linijskih zaposlenih osem ravni, kompleksnejša od organizacije, ki ima le pet ravni.

1.2.4 Kontrola

Po navedbah Dimovskega et al. (2002, str. 106, 107) je določitev ustreznih osnov za oblikovanje oddelkov tudi določitev delovnih mest, ki bodo razporejena v isto skupino. Odločitev o razponu kontrole je odločitev o tem, koliko ljudi bo določen manager nadzoroval. Ključno vprašanje je, ali naj bo razpon kontrole širok ali ozek. Odgovor je odvisen od tega, koliko ljudi je manager še sposoben obvladovati. Razpon kontrole ne vključuje samo formalno podrejenih sodelavcev, temveč tudi tiste, ki delajo z managerjem. Manager je vedno odgovoren za neposredne podrejene, vendar je lahko tudi posrednik številnih odborov in delovnih skupin, kar pomeni, da je razširil razpon kontrole.

Če se osredotočimo na dejanske odnose kot osnovo za določanje optimalnega razpona kontrole, moramo upoštevati tri pomembne dejavnike: zahtevane stike, stopnjo specializacije in sposobnost komuniciranja. **Zahtevani stiki** so nujni v proizvodnih podjetjih, v katerih je visoka stopnja koordinacije med nadrejenimi in podrejenimi. **Stopnja specializacije** zaposlenih je kritična določljivka pri definiranju razpona kontrole na vseh ravneh managementa. V splošnem velja, da lahko manager na nižji organizacijski ravni nadzoruje več podrejenih, ker je delo na nižji ravni bolj specializirano in manj komplicirano kot na višjih ravneh. **Sposobnost komuniciranja** pa pomeni, da je potrebno navodila in napotke ustrezno sporočiti podrejenim. Vodja, ki lahko jasno in jedrnato komunicira s svojimi podrejenimi, je zmožen nadzorovati več ljudi kot tisti, ki tega ne zmore.

Navedene dimenzije organizacijske strukture (centralizacija, formalizacija, kompleksnost in kontrola) variirajo soodvisno. To pomeni, da je organizacija lahko bolj ali manj formalna, centralizirana in kompleksna, vendar to ne pomeni, da se organizacije v navedenih dimenzijah razlikujejo.

1.3 Situacijski dejavniki organizacijske strukture

Kot navaja Dimovski et al. (2003, str. 150) situacijski pristop k organizaciji temelji na ideji, da različne oblike organizacije ustrezajo različnim namenom. Določena organizacija, to je lahko bodisi podjetje, vladna organizacija, bolnišnica, univerza ipd., bi morala biti strukturirana glede na to, ali sta učinkovitost in produktivnost pomembnejši od fleksibilnosti in obratno. Ključno je določiti okoliščine, ki vplivajo na relativno pomembnost učinkovitosti in produktivnosti ali prilagodljivosti. Te okoliščine, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture, so predvsem strategija podjetja, tehnologija, okolje, velikost družbe in zaposleni.

1.3.1 Strategija podjetja

»Obstoj vsakega podjetja temelji na nekem določenem razlogu – namenu, kar se v literaturi imenuje poslanstvo podjetja. Velike družbe svoje poslanstvo pisno objavijo, kar se pojmuje kot nujnost in potreba. V takšni objavljeni izjavi sporočijo podatke o poslanstvu in namenih podjetja, zaradi katerih podjetje obstaja, kaj pojmujejo kot temeljne vrednote, kje so potenciali podjetja in opredeljeno mesto v družbi.« (Vila & Kovač, 1997, str. 155)

Organizacijska struktura podjetja sledi njegovi strategiji. Organiziranje izhaja iz strategije; strategija določa, kaj narediti, organiziranje pa definira, kako to izvesti. Čista funkcionalna struktura je primerna za doseganje notranjih ciljev učinkovitosti. Vertikalna funkcijska struktura uporablja specializacijo del in ozek kontrolni razpon za učinkovito izrabo omejenih resursov, vendar pa organizaciji ne omogoča, da bi bila fleksibilna in inovativna. Za doseganje fleksibilnosti in inovativnosti je najbolj primerna učeča se organizacija. Strategija raznolikosti zahteva predvsem decentralizirano organizacijsko strukturo. Divizijska struktura promovira diferenciacijo, kajti vsak oddelek se lahko tako usmeri na specifičen proizvod.

1.3.2 Tehnologija

»Vsak transformacijski proces, ki pretvarja kakršen koli input v nek output, ima svojo tehnologijo, s pomočjo katere izvaja to pretvorbo.« (Vila & Kovač, 1997, str. 167)

Po mnenju Dimovskega et al. (2003, str. 151) tehnologija vpliva na oblikovanje delovnih mest, slednja pa vplivajo na obliko organizacij. Stopnja tehnologije, ki jo management vključi pri oblikovanju posameznih delovnih mest, pogojuje organizacijsko obliko. V podjetjih s posamično proizvodno tehnologijo neprekinjenega procesa je za sisteme managementa značilna organska struktura. Takšni sistemi so bolj prilagodljivi, s prostim pretokom informacij imajo manj procedur in nižjo stopnjo standardizacije. V podjetjih z masovno proizvodnjo prevladuje mehanska struktura. Značilna so standardizirana delovna mesta in formalizirane procedure. Različne tehnologije zahtevajo različne sposobnosti kadrov in različno organizacijo, zahtevam tehnologije pa se mora prilagoditi struktura.

1.3.3 Okolje

Različne zunanje sile, kot npr. konkurenti, dobavitelji, kupci, posojilodajalci, država, vplivajo na obliko organizacije. V stabilnem okolju bolje funkcionira vertikalna struktura, v nestabilnem, spreminjajočem se okolju pa je boljše horizontalna struktura.

Kot navaja Dimovski et al. (2003, str. 158), poznamo različne vrste okolja. Okolje je lahko stabilno ali pa nestabilno. **Stabilno** okolje pomeni, da so spremembe zelo predvidljive. V stabilnem okolju se okusi kupcev relativno dolgo ne spreminjajo. Nova tehnologija je redka, potreba po inovativnih raziskavah, da bi ostali pred konkurenco, pa je minimalna. Druga vrsta okolja je **spreminjajoče se okolje**. Spremembe nastajajo v strategijah konkurentov in tržnih potrebah, v oglaševanju, praksah osebja in tehnologiji. So dokaj hitre in v določeni meri tudi pričakovane. Avtomobilski proizvajalci so tipičen primer delovanja v nestabilnem okolju. O nestabilnem okolju govorimo, kadar so spremembe nepričakovane in nepredvidljive. Nove konkurenčne strategije, novi zakoni in nova tehnologija lahko ustvarjajo turbulentne zahteve.

1.3.4 Velikost

Vsako podjetje gre skozi svoj življenjski cikel, ki ga sestavljajo nastanek, rast podjetja, prehod v zrelost podjetja in zrelost podjetja. Da pa je rast podjetja učinkovita, zagotavljajo ustrezne spremembe v organizacijskih procesih. Po navedbah Možine et al. (2002, str. 81) praviloma velja, da je v velikih podjetjih ustrežnejša mehanistična organizacija, ki je formalizirana, kompleksna, decentralizirana ipd. Takšna organizacija povečuje red in učinkovitost, ne pa tudi ustvarjalnosti, prožnosti in inovativnosti, ki pa jih vse bolj zahtevata današnje gospodarstvo in družba kot celota. Vendar se velike družbe s smotrno organizacijo uspešno prilagajajo tudi tem zahtevam in hkrati ostajajo učinkovite ter postajajo prožne in ustvarjalne.

1.3.5 Zaposleni

Sleherna organizacija je odvisna od zaposlenih, tako od njihove izobrazbe kot tudi od njihovih osebnostnih lastnosti in motiviranosti za delo. Ta vpliv preučujejo zlasti vedenjske teorije. Po navedbah Možine et al. (2002, str. 77) pa predstavniki vedenjske teorije menijo, da klasiki le opisujejo delo managerjev, premalo pa ga natančno preučujejo in poskušajo razumeti. Vedenjska teorija je usmerjena na vedenje posameznikov in ga definira s spoznanji psihologije, sociologije in antropologije. Psihologija preučuje medsebojno vplivanje in spreminjanje posameznikov in skupin pa tudi njihovo vplivanje na družbo kot celoto. Sociologija obravnava predvsem vedenje članov v skupinah in skupin. Antropologija v podjetju preučuje zlasti vpliv kulture na družbo ter njeno nastajanje in spreminjanje. V novejših podjetjih se vedno bolj uveljavljajo manjše delovne skupine, imenovane timi, v katerih je pomemben sleherni pripadnik skupine, opravljanje dela pa ni zgolj formalnost, temveč samostojno delo.

1.4 Vrste organizacijskih struktur

Vsaka organizacijska struktura ima svoje prednosti in slabosti. Za organizacijo pa je potrebno izbrati tisto, ki najbolj ustreza svojskim razmeram dela in poslovanja. Treba je vedeti, da se s spreminjanjem velikosti podjetja spremenijo dela iz preprostih nalog v večrazsežnostna dela. Spreminjajo se vrednote od zaščitnih k produktivnim. Zaposleni se morajo zavedati, da ne delajo za svoje vodje, temveč za odjemalce. Organizacijska struktura mora zaposlenim omogočiti produktivno delo in spodbujati k novim predlogom, inovacijam, za katere so posledično tudi nagrajeni. Tudi s spreminjanjem direktorjev in managerjev se lahko spremenijo organizacijske strukture. V novejših organizacijah vse bolj ugotavljajo, da kompleksnejše in težje naloge najboljše opravljajo prav timi. Včasih je prevladoval model »preproste naloge za preproste ljudi«, novi model pa pomeni »kompleksna dela za pametne ljudi«.

Kot navaja Možina et al. (2002, str. 418), razlikujemo naslednje tipe organizacijskih struktur: funkcijska organizacijska struktura, divizijska organizacijska struktura, matrična organizacijska struktura, trapezoidna organizacijska struktura, mrežna in virtualna organizacijska struktura in procesna organizacijska struktura.

1.4.1 Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana struktura organiziranosti. Oblikovana je na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom. Funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oziroma služb. Funkcijska struktura organiziranosti je najpogostejša struktura organiziranosti in tudi najstarejša. Tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje se najbolj uporablja zlasti v manjših podjetjih. Funkcionalno osnovo na široko uporabljajo tako v storitvenih kot proizvodnih organizacijah (Možina et al, 2002, str. 418).

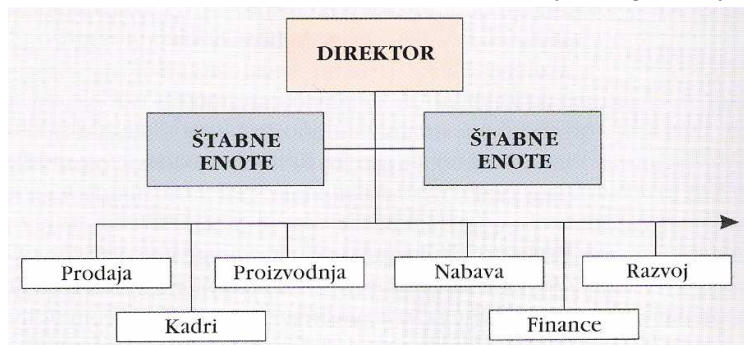
Prednost funkcijske strukture organiziranosti je predvsem v njeni racionalnosti. Naloge se opravijo pod enim vodjem, kar povzroča specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Spodbuja uresničitev funkcijskih ciljev in je najbolj primerna za enega ali malo proizvodov. Primerna je predvsem za stabilno okolje, v nestabilnem okolju pa se pokažejo njene pomanjkljivosti.

Pomanjkljivosti funkcijske strukture so predvsem v počasnem odzivanju na spremembe v okolju, kar pa je v današnjem času ključnega pomena. Zaradi centraliziranosti lahko povzroči prekomerno kopičenje odločitev na vrhu, ki posledično lahko tudi niso pravilne. Med oddelki je prisotna slaba koordinacija, ki se rezultira v redkejših inovacijah. Funkcijska organizacijska struktura kot taka vključuje omejen pogled na cilje organizacije.

Kot omenja Dimovski et al. (2003, str. 135), je danes zaznati premik k bolj nizkim, bolj horizontalnim strukturam. Govorimo o funkcionalni strukturi s horizontalnimi povezavami. Izredno malo uspešnih organizacij lahko ohrani strogo vertikalno strukturo, zato se poslužujejo horizontalnih povezav, ki jih vzpostavijo s pomočjo informacijskih sistemov, neposrednih

kontaktov med oddelki, delovnimi mesti, delovnimi skupinami ali timi. S tem se posledično izboljša komunikacija in informiranost med oddelki.

Slika 1: Funkcijska organizacijska struktura



VIR: Možina et al., *Management nova znanja za nov uspeh*, 2002, str. 418

1.4.2 Divizijska organizacijska struktura

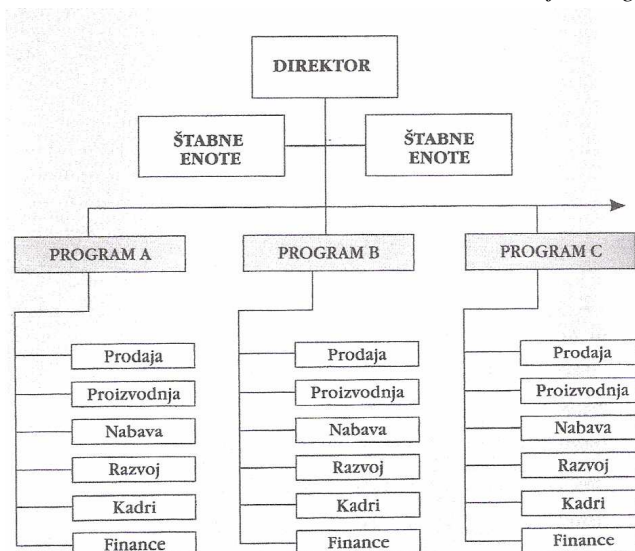
Divizijska organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa znotraj proizvodnega podjetja. Velika podjetja v smislu federalne decentralizacije razdelimo na manjše število manjših podjetij. Program proizvodnje je osnova za organiziranje funkcij. Načelo, ki ga pri organiziranju upoštevamo, je avtonomna decentralizacija ob neprisilni integraciji skupnih funkcij. Odločanje je decentralizirano, kjer se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa. Divizijska organiziranost je precej bolj prilagodljiva kot funkcijska. Divizijska organiziranost ne pomeni popolne decentralizacije organiziranja funkcij. Na skupni ravni organiziramo vse tiste funkcije ali dele teh funkcij, ki so skupne za vse panoge kot na primer nabava surovin, skupni razvoj, trženje, finance ipd.

Vodenje podjetij z divizijsko strukturo je predvsem kolegijsko. Najvišji upravljalno-vodstveni organ je uprava ali po položaju podobno organizacijsko telo. Članstvo v upravi je običajno povezano z vodenjem panoge ali z odgovornostjo za določeno področje poslovanja. Uprava zagotavlja centralno vodenje s strategijo in kadrovske politiko vrhovnega vodstva, z organiziranjem centralnih štabnih enot in z investicijskimi odločitvami uprave. Z divizijsko organiziranostjo dosežemo večjo fleksibilnost, kar je temeljni cilj sodobne organizacijske zgradbe. Fleksibilnost organiziranja pa se kaže v temeljnih zahtevah vsake organizacije, namreč obvladovati konkurenco z inovacijami in nenehnim zniževanjem stroškov. (Možina et al., 2002, str. 419)

Prednosti divizijske organizacijske strukture so v decentraliziranem odločanju, visoki koordinaciji med funkcijami, zato je primerna za hitro spreminjajoče se, nestabilno okolje. Vodi k zadovoljstvu stranke, ker je jasna odgovornost za proizvod, enotam dopušča prilagajanje glede na proizvode, regije in stranke.

Poleg številnih prednosti ima organizacijska struktura tudi svoje **pomanjkljivosti**. Te slabosti se najpogosteje kažejo v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih programov proizvodnje. Med programi se razvije prevelika konkurenca, čeprav jo do določene mere celo spodbujajo, ker jo smatrajo kot gonilo napredka. Prevelika medsebojna konkurenca vodi k slabi koordinaciji med proizvodnimi linijami in odpravlja poglobljeno tehnično specializacijo (Možina et al., 2002, str. 419).

Slika 2: Divizijska organizacijska struktura



VIR: Možina et al. *Managemet nova znanja za nov uspeh*, 2002, str. 420

1.4.3 Matrična organizacijska struktura

Namen matrične organizacijske strukture je maksimirati prednosti in izločiti pomanjkljivosti funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Matrična organizacija je torej uravnotežen kompromis med funkcijsko in produktno organizacijo, med oblikovanjem oddelkov glede na funkcije in glede na proizvode. Ko se je matrična struktura pojavila, je veljalo prepričanje, da bo izrinila divizijsko, vendar temu ni tako. V teoriji se kaže prednost matrične strukture predvsem v njeni fleksibilnosti; ta fleksibilnost sloni predvsem na usposobljenih timih, kar pa je v sodobnih organizacijah v praksi še dokaj slabo razvito. Vemo, da je timsko delo dolgotrajen proces, ki terja usposobljene ljudi za ta način dela.

Dimovski et al. (2002, str. 102, 103) navaja, da lahko matrične organizacije dosežejo zaželeno uravnoteženost s tem, da na vertikalno strukturo položijo horizontalno strukturo pristojnosti, vpliva in komunikacije. Na ta načina kadri iz vsake celice pripadajo tako določenemu funkcijskemu oddelku kot tudi določenemu proizvodu ali projektu. Produktni in funkcijski managerji imajo enako moč znotraj organizacije, zaposleni pa odgovarjajo obojim, kar privede do edinstvene lastnosti matričnih struktur, kar pa je dvojno vodenje. Medtem ko vertikalna struktura podaja tradicionalni kontrolni nadzor nad poslovnimi funkcijami, podaja horizontalna struktura koordinacijo vzdolž oddelkov. Kljub temu da je matrična struktura videti neobičajna, pa je primerna, če so le izpolnjeni sledeči pogoji:

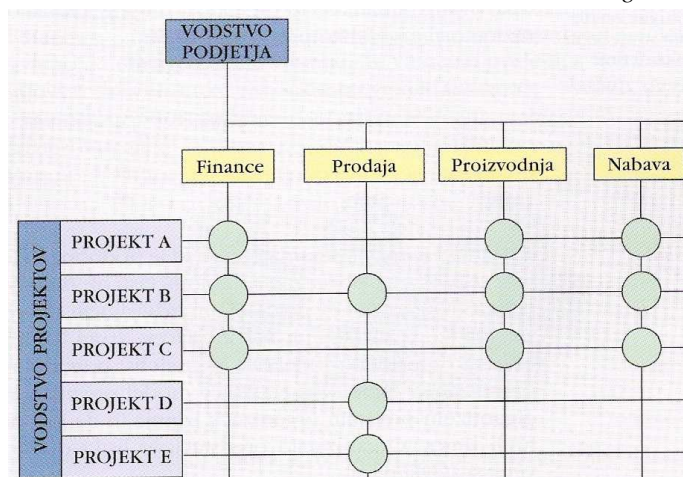
- omejene resurse je potrebno deliti med proizvodnimi linijami,

- obstaja pritisk iz okolja na dva ali več ključnih outputov (npr. poglobljeno tehnično znanje, vertikalni pritisk funkcijske strukture) in novi proizvodi (pritisk horizontalnih managerjev),
- okolje je kompleksno in negotovo.

Prednost matrične organizacijske strukture je doseganje potrebne koordinacije, da je mogoče ustreči dvojnimi potrebami. Matrična organizacija pospešuje zaposlitev visoko specializiranih kadrov. Zaradi visoke fleksibilnosti omogoča hitrejši odziv na konkurenčne pogoje, tehnološke prelome in druge spremembe v okolju. Najprimernejša je za srednje velike organizacije z več proizvodi.

Slabost se kaže v dvojnem vodenju, kar lahko povzroča frustracijo in zmedo med zaposlenimi, ki so podvrženi dvojni avtoriteti. Matrična struktura daje velik poudarek oblikovanju timov, za to pa morajo imeti udeleženci dobre medosebne spretnosti in visoko usposobljenost. Matrična struktura ne more delovati, če se člani organizacije ne razumejo ali ne sprejemajo kolegijskih odnosov namesto vertikalnih. Zahteva veliko truda za vzdrževanje razmerja moči.

Slika 3: Matrična organizacijska struktura



VIR: Možina et al., *Management nova znanja za nov uspeh*, 2002, str. 421

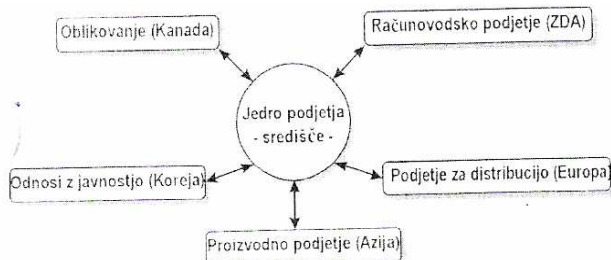
1.4.4 Mrežna in virtualna struktura organiziranosti

Mrežna struktura organiziranosti je razmeroma nova oblika strukturne organiziranosti. Elektronsko poslovanje in ostali napredki v elektronski tehnologiji imajo močan vpliv na oblikovanje organizacij. Mrežna struktura pomeni, kot navaja Dimovski et al. (2003, str. 141), da podjetje v zunanje izvajanje odda več svojih glavnih aktivnosti ločenim podjetjem in koordinira njihove aktivnosti iz majhnega štaba. Na organizacijo je mogoče gledati kot na manjše središče, obkroženo z mrežo zunanjih specialistov. Namesto, da je vse pod eno streho, so dejavnosti kot oblikovanje, računovodstvo, proizvodnja, distribucija, dane v zunanje izvajanje ločenim organizacijam, ki so elektronsko povezane s centralno organizacijo. Narava mreže omogoča, da se sklepajo pogodbe o zunanjem izvajanju dejavnosti po potrebi in se tako mreža glede na dano situacijo širi in krči.

Prednosti strukture organiziranosti v obliki mreže so v visoki stopnji fleksibilnosti, izrabi človeških virov in večji učinkovitosti ter poslovni uspešnosti. Ta oblika organiziranosti omogoča, da se pri projektu zbere več znanja, kot bi se ga v drugih tipih struktur, in to brez dodatnega zaposlovanja.

Slabosti mrežne strukture so težka kontrola, saj se lahko izgubi del organizacije, in oslABLjena lojalnost zaposlenih.

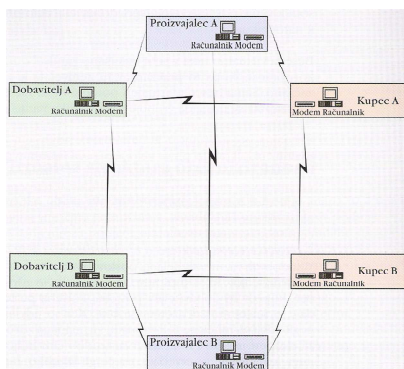
Slika 4: Mrežna organizacijska struktura



VIR: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 141

Nadaljnji razvoj mrežne organiziranosti pa predstavlja **virtualna struktura organiziranosti**, ki je neprenehoma razvijajoča se skupina podjetij, ki se občasno združujejo, da bi izkoristila strateške priložnosti, in je nato razpuščena, ko so cilji doseženi. Podatki in informacije se med sodelujočimi podjetji izmenjujejo elektronsko. Za razliko od mrežne strukture organiziranosti, v kateri središče izvaja nadzor nad delom posameznih podpogodbenikov, se v virtualni organizaciji vsaka neodvisna organizacija odpove nadzora, da začasno postane del novega, večjega organizacijskega sistema. Virtualna organiziranost je primerna za podjetja, ki proizvajajo zapletene in zahtevne izdelke, ki se hitro spreminjajo, kjer so spremembe v tehnologijah hitre, kjer je hiter razvoj in nenehne inovacije, na primer izdelki s področja informacijske tehnologije in telekomunikacijskih naprav. Virtualna organiziranost, kot navaja Možina et al. (2002, str. 428), ima tudi **slabosti**. Virtualna organiziranost predstavlja visoko discipliniranost udeležencev; če eden izmed partnerjev iz kakršnih koli razlogov ne izpolni svojih obveznosti, ima lahko to velike posledice za celotno organiziranost. Trdna povezanost močnih podjetij lahko privede do monopola. Managerji virtualnih podjetij morajo hkrati uspešno voditi podjetje in varovati svoje interese. Pridobivanje zaupanja med partnerji je zahtevna naloga managerjev virtualnih podjetij. **Prednosti** so podobne kot pri mrežni strukturi.

Slika 5: Virtualna organizacijska struktura



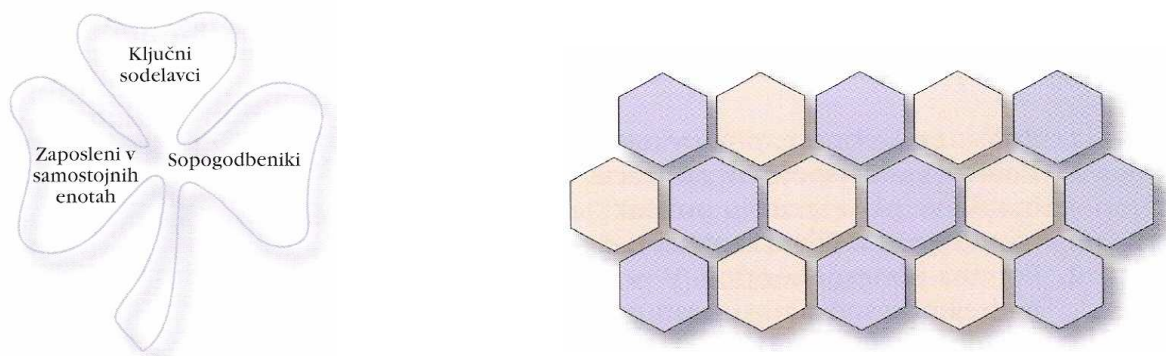
VIR: Možina et al., *Management nova znanja za nov uspeh*, 2002, str. 428

1.4.5 Trapezoidna organizacijska struktura

Trapezoidna organiziranost je nastajala v več razvojnih stopnjah in oblikah organiziranosti. Prva razvojna stopnja zajema t.i. deteljičasto obliko organiziranosti, druga razvojna stopnja predstavlja organiziranost v obliki satovja, v naslednji razvojni stopnji pa je prešla v obliko trapezoidne organiziranosti.

Deteljičasta oblika organiziranosti ima tri liste, povezane s stebлом. Listi oziroma deli so ločeni, vendar so celota, tako kot je to v delujočih in razvijajočih se organizacijah. En list zajema jedro strokovnih sodelavcev, drug list spreminjajoče se in občasno zaposlene sodelavce in tretji list pogodbene partnerje zunaj organizacije. Omenjeni model opozarja, da gigantizem prejšnjih organizacij izginja in da gre razvoj v smeri majhnih timov. Organizacijo sestavlja vrsta partnerjev oziroma sopogodbениkov. Takšen sestav omogoča organizaciji prožnost pri njenem delovanju. Z ločevanjem oziroma razdruževanjem nastane veliko samostojnih manjših enot, ki v medsebojni povezanosti predstavljajo **obliko satovja**. Celice v satovju so ločene, vendar blizu druga drugi, kljub temu pa čebele v teh celicah še potrebujejo matico, da jih drži skupaj. Ta matica v panju pa ni osamljen vodja, ker ima pomembno, čeprav omejeno vlogo. Te vloge so posledica kombinirane delitve dela in funkcijske soodvisnosti, ki omogoča čebelam, da delujejo za uspešnost panja. Dejstvo, da delujejo skupaj, jim omogoča celostno javno podobo navzven in jih ščiti pred omejitvami trgovanja, ki je povezana z majhnostjo. Zagotovo ne more biti uspešna množica majhnih in neodvisnih enot. Da so lahko uspešne, morajo biti med seboj povezane. Samostojne enote so lahko le deli celote.

Slika 6: Deteljičasta oblika organiziranosti in organiziranost v obliki satovja

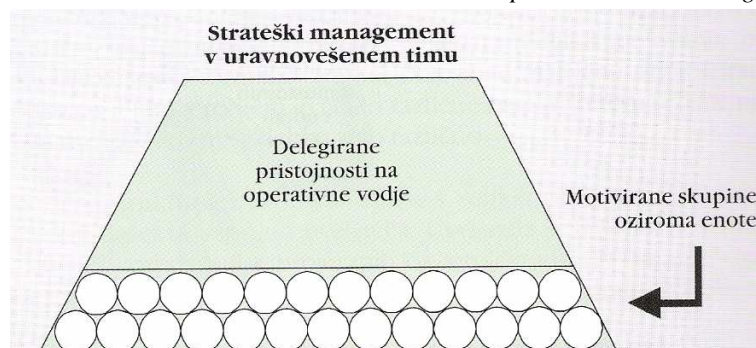


VIR: Možina et al., *Management nova znanja za nov uspeh*, 2002, str. 423

Majhne gospodarske enote imajo prednosti v določenih razmerah, medtem ko imajo velike enote prednosti v drugih razmerah. Prednosti velikih enot so povezane zlasti z ekonomijo obsega. Problem ni v tem, da je velikost slaba sama po sebi, temveč v tem, kako ločiti velikost od naraščajoče birokracije. Ta ugotovitev je spodbudila nastajanje modela **trapezoidne organiziranosti**. Organizacija bi morala biti sestavljena iz majhnega tima strateških managerjev, ki bi morali biti sposobni usmerjati veliko število sorazmerno samostojnih enot, ki jih vodijo operativni vodje. Tako postane stara večnivojska piramida podobna trapezu. Trapez ima dve vzporedni stranici. Strateški managerji in operativni vodje delujejo v ravni ploskvi trapeza,

vendar je zgornja ploskev manjša od spodnje. Drugi stranici trapeza pa sta lahko pod kakršnikoli kotom, ker kontrolni razpon ni stalen, temveč spremenljiv. Celoten model je zgrajen tako, da omogoča učinkovitost vodenja timov. Osamljeni vodje si v sistemu trapezoidne organiziranosti zelo težko ustvarijo osebno bazo moči (Možina et al., 2002, str. 422, 423).

Slika 7: Trapezoidna struktura organiziranosti



VIR: Možina et al, *Management nova znanja za nov uspeh*, 2002, str. 424

1.4.6 Procesna struktura organiziranosti

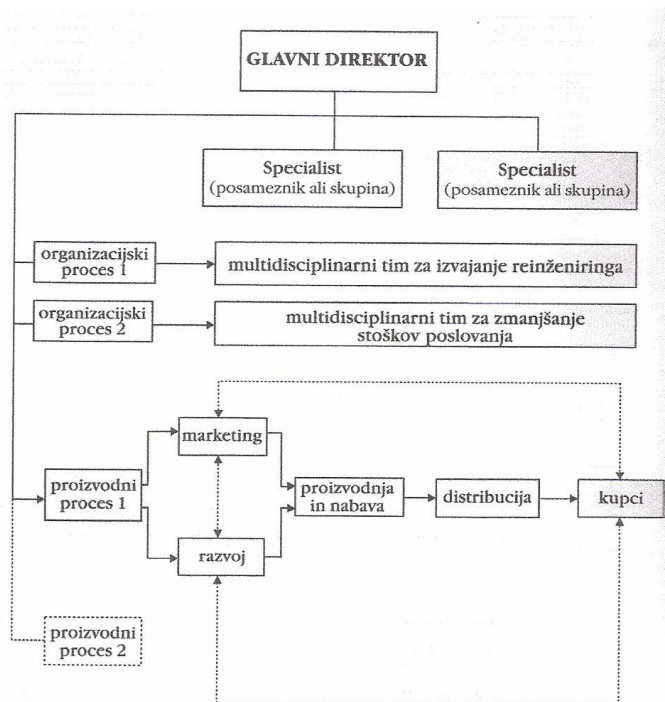
Najnovejši pristop k organiziranju je procesna ali horizontalna organizacijska struktura. Procesno organizacijsko strukturo oblikujejo procesi kot procesni timi in tudi drugi udeleženci organizacije. S procesno organiziranostjo preidemo od navpične na vodoravno organiziranost. Izid procesne organiziranosti je tudi posebna oblika strukture organiziranosti. Praviloma ima procesna organizacijska struktura tri ravni, in sicer vršnega vodjo, vodje procesov in time znotraj procesov. Z vidika procesne organiziranosti ločimo v proizvodnih in storitvenih organizacijah dve vrsti procesov in procesnih timov: proizvodne procese, v katerih izdelujemo končne izdelke ali storitve, in druge organizacijske procese. Procesni, kot navaja Možina et al. (2002 str. 431), morajo biti čim samostojnejši in morajo obsegati aktivnosti, povezane z razvojem, proizvodnjo in distribucijo izdelkov. Procesna organiziranost terja tesno povezovanje z dobavitelji. To uresničujemo z zamisljivo, da del osebja dobavitelja vključujemo v procesno organizacijo naročnika. Procesna organizacija je lažje izvedljiva v organizacijah z enotnim sistemom dela, ki odseva v celovitem procesu. Procesna organiziranost je težje izvedljiva v organizacijah, v katerih je težko ločiti posamezne funkcije na dele, ki bi jih dodelili procesom. V takšnih primerih je bolj uresničljiva funkcijska struktura organiziranosti.

Prednosti procesne organizacijske strukture po navedbah Dimovskega et al. (2003, str. 147) so promoviranje fleksibilnosti in hitro odzivanje na spremembe v potrebah strank, usmerjanje pozornosti vseh k proizvodnji in ustvarjanju končne vrednosti za stranko. Vsak zaposlen ima širši pogled na cilje organizacije. V središču je timsko delo in sodelovanje.

Slabost procesne organizacije je ta, da je določanje osnovnih dejavnosti težko in dolgotrajno, zahteva spremembo v kulturi, oblikovanju delovnih mest, zahteva usposabljanje zaposlenih, da bodo lahko delovali učinkovito v okolju horizontalnih timov. Lahko omejujejo poglobljena specializirana znanja. Z zmanjšanjem števila ravni se najprej izgubi srednji management, kar

pomeni odpuščanje velikega števila srednjih managerjev; v velikih družbah gre lahko za več tisoč ljudi.

Slika 8: Procesna struktura organiziranosti



VIR: Možina et al., *Management nova znanja za nov uspeh*, 2002, str. 430

1.5 Izbira organizacijske strukture

Vila & Kovač (1998, str. 19) trdita, da se lahko »/.../ zgodi, da je neko podjetje napačno postavljeno že od samega začetka, napačno usmerjeno v času razvoja in podobno, vendar se bo v dobro organiziranem podjetju to pravočasno opazilo, sprejele se bodo energične in konkretne odločitve.«

Katero organizacijsko strukturo bo podjetje uporabilo, je odvisno od razmer, v katerih organizacija posluje. Izbira je odvisna tudi od velikosti podjetja; če je podjetje majhno, mu najbolj ustreza funkcijska organizacijska struktura, za velike organizacije z veliko različnimi proizvodi pa je najbolj primerna divizijska organizacijska struktura. Možna je tudi kombinacija več organizacijskih struktur.

V spodnji preglednici so navedene značilnosti posamezne organizacije in najprimernejše organizacijske strukture za posamezno značilnost.

Tabela 1: Izbira ustrezne organizacijske strukture

ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI	PRIMERENOST STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI
Majhne organizacije Velike in transnacionalne org. Kompleksne in konkurenčne tehnologije Kritičnost uporabe redkih virov Spremenljivost zahtev kupcev Raznovrstnost tržnih zahtev Stabilnost tržnih zahtev Uporaba specializirane opreme Zahteve po specializaciji Veliki transportni stroški surovin	Funkcijska Divizijska oz. prostorska Matrična Matrična Matrična Produktna Funkcijska Produktna Funkcijska Divizijska oz. prostorska

VIR: Možina et al., *Management nova znanja za nov uspeh*, 2002, str. 433

2 KRKA, D. D., NOVO MESTO

2.1 Opis podjetja

Krka, d. d. je bila ustanovljena leta 1954. Začelo se je z majhnim farmacevtskim laboratorijem Krka v Novem mestu, danes, 54 let pozneje, pa je to podjetje eno izmed vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v srednji in vzhodni Evropi.

Krka je uveljavljeno mednarodno generično farmacevtsko podjetje, ki svoje izdelke prodaja v več kot 70 državah sveta; le petino proizvedenih izdelkov proda na domačem trgu, ostalo gre v izvoz. Svojo mednarodno prisotnost utrjujejo s podjetji in predstavništvi v tujini. Trenutno ima Krka svoja podjetja (katerih je 100 % lastništvo) v naslednjih državah: Rusija, Ukrajina, Slovaška, Srbija, Švedska, Portugalska, Poljska, Makedonija, Madžarska, Irska, Hrvaška, Češka in ZDA. Vsa ta predstavništva dokazujejo, da se podjetje Krka uvršča v sam vrh generičnih podjetij v Evropi, katere temelj poslovanja je farmacevtsko-kemijska dejavnost. Usmerjeni so predvsem v razvoj lastnih visokokakovostnih generičnih zdravil. Generična zdravila so ekvivalentna originalnim zdravilom, ki jim je patentna zaščita že potekla. Vsebujejo iste zdravilne učinkovine kot originalna zdravila in so jim enakovredna v kakovosti, varnosti in učinkovitosti. Svoje zmogljivosti usmerja v razvoj sodobnih lastnih zdravil, ki imajo vedno večji delež v domači prodaji. Okoli 90 odstotkov poslovanja je zajetega v farmacevtsko-kemijski dejavnosti, ponudbo pa dopolnjujejo z zdraviliško-turističnimi dejavnostmi.

Krka kot delniška družba posluje od leta 1996. Leta 2005 je bil za direktorja Krke imenovan Jože Colarič, ki je v Krki zaposlen že od leta 1982. Trenutno je v družbi Krka v Sloveniji preko 3000 zaposlenih, v celotni skupini Krka pa to število trenutno presega 7000. Še vedno pa poteka intenzivno zaposlovanje novih delavcev, kar dokazuje tudi dejstvo, da je podjetje Krka najboljši

delodajalec leta 2007. Zgovoren je tudi podatek, da je delež univerzitetno izobraženih konec leta 2006 znašal 46 %, vseh zaposlenih.

Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja farmacevtskih in kemičnih izdelkov (zdravila na recept). Ostale pomembnejše dejavnosti pa so:

- proizvodnja izdelkov za samozdravljenje,
- proizvodnja veterinarskih izdelkov,
- zdraviliškoturistične storitve,
- proizvodnja kozmetičnih izdelkov,
- ostalo.

Slika 9: Prodaja po skupinah del leta 2007 v %



VIR: Letno poročilo Krke, d. d., 2007

2.2 Poslovanje podjetja

Krka, d. d. je kot delniška družba organizirana od leta 1996, njen osnovni kapital znaša 59.126.194,28 EUR. Po navedbah Letnega poročila leta 2007 je Krka, d. d. ena izmed najbolj uspešnih podjetij v Sloveniji, kar dokazuje vsakoletno poslovanje z dobičkom, število zaposlenih v podjetju se iz leta v leto povečuje, med zaposlenimi pa je izredno velik odstotek visoko izobraženega kadra.

Kot je razvidno iz letnega poročila Krke, d. d., je dobiček leta 2007 znašal 133 milijonov EUR, tudi prodaja vsako leto narašča in je konec leta 2007 znašala 781 milijonov EUR. Seveda pa s povečano prodajo naraščajo tudi odhodki, vendar v manjši meri kot prihodki, kar dokazuje prikazani dobiček. Odhodki naraščajo predvsem na račun proizvodjalnih in prodajnih stroškov ter stroškov razvijanja, poslovni odhodki pa so se v zadnjih letih celo zmanjšali.

Krkin prodajni program je sodoben, kar dokazuje velik delež novih izdelkov. Najpomembnejši in najhitreje rastoči prodajni segment predstavljajo zdravila na recept, katerih prodaja je zrasla za 18 % in dosegla vrednost 631 milijonov EUR. Paleta Krkinih izdelkov sestavljajo še izdelki za samozdravljenje ter kozmetični in veterinarski izdelki. Za posodabljanje ponudbe izdelkov skupine Krka skrbi več kot štiristo sodelavcev s področja raziskav in razvoja, ki so v letu 2007

delali na več kot stotih razvojnih projektih. Za raziskave in razvoj so lani namenili 8 % prihodkov od prodaje. V Krki veliko vlagajo v širitev in posodobitev zmogljivosti. V letu 2007 so za to skupaj namenili 113 milijonov EUR.

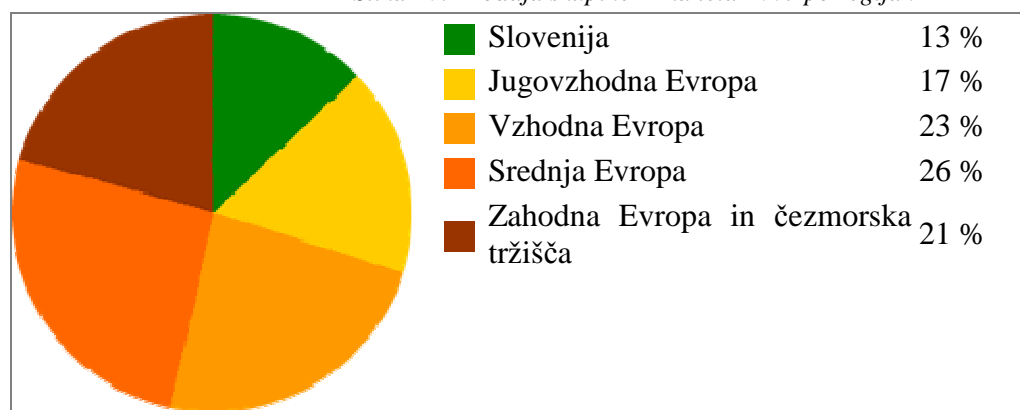
Hitra rast poslovanja in široka mednarodna prisotnost skupine Krka pomeni tudi izpostavljenost različnim vrstam tveganj, ki jih delijo na poslovna in finančna. V skupini Krka zato vsa obvladljiva tveganja upravljajo z ustreznimi mehanizmi, za njihovo obvladovanje pa so zadolžene različne organizacijske enote v podjetju. Poslovna tveganja obvladujejo decentralizirano, in sicer v okviru odgovornosti in pooblastil posameznih organizacijskih enot in družb v skupini Krka. Redno spremljanje ukrepov in rezultatov, povezanih s poslovnimi tveganji, poteka prek različnih odborov (razvojni odbor, prodajni odbor, odbor za kakovost, odbor za investicije, odbor za kadre, odbor za ekonomiko in finance, odbor za informacijske tehnologije).

Vsa tveganja sistematično spremljajo in zaradi velike pozornosti, ki jo skupina Krka namenja obvladovanju tveganj, so v letu 2007 učinkovito upravljali z navedenimi tveganji in zmanjšali njihov negativni vpliv na poslovanje.

Kvalitetno preventivno vzdrževanje tako ključne strojne opreme kakor tudi energetike ostaja njihova osrednja dejavnost, s katero zagotavljajo zanesljivost in kakovost delovanja proizvodnih zmogljivosti. Uporaba informacijskega sistema SAP PM daje dobre rezultate, saj so planiranje, izvajanje in nadzor preventivnega vzdrževanja tako postali enostavnejši in preglednejši.

Po navedbah Letnega poročila 2007 je skupina Krka v letu 2007 dosegla največjo prodajno rast v regijah Zahodna Evropa in čezmorska tržišča, Srednja Evropa in Jugovzhodna Evropa.

Slika 10: Prodaja skupine Krka leta 2007 po regijah



VIR: Letno poročilo Krka, d. d., 2007

Po navedbah Letnega poročila 2007 nameravajo v prihodnjih letih nadalje razvijati in širiti programe za krepitev zdravja in psihofizičnih sposobnosti ter premagovanje težav, ki najpogosteje otežujejo življenje sodobnega človeka. Dopolnjevati jih nameravajo s programi za sprostitev, programi vzdrževanja telesne teže, vitalnosti in drugimi. Še naprej bodo vlagali v opremo ter v programe zdravljenja in rehabilitacije, saj želijo ohraniti vodilni tržni delež v zdraviliškem zdravljenju v okviru javne zdravstvene službe.

3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA FARMACEVTSKEGA PODJETJA KRKA, d. d., Novo mesto

3.1 Organigram farmacevtskega podjetja Krka, d. d.

Farmacevtsko podjetje Krka, d.d. sodi med **velika podjetja**. Odločitve so decentralizirane, kajti le tako so lahko dovolj specializirane in dovolj hitre. Pri tako velikem podjetjih, kot je Krka, centralizacija ne bi bila smiselna, ker bi se odločitve sprejemale prepočasi, pa še sam vrh ni ustrezno izobražen na posameznem področju, da bi sprejemal tako specifične odločitve, kot jih zahtevajo posamezni obrati.

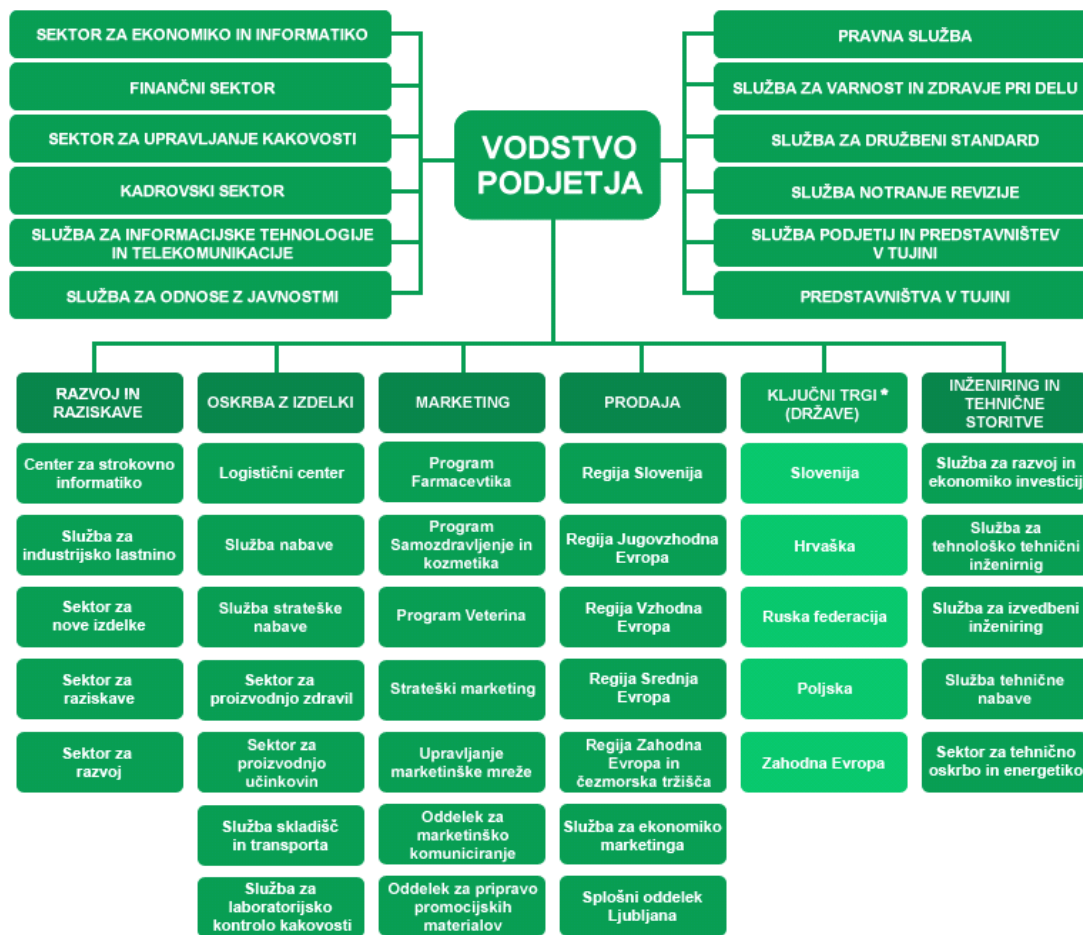
Gledano na podjetje kot celoto podjetje uporablja **divizijsko organizacijsko strukturo**. Glavno podjetje je v Sloveniji, vsa ostala, katerih 100 % lastnik je Krka, pa so organizirana kot divizije, vsaka zase. Ta struktura je značilna za velika podjetja, ki delujejo v nestabilnem okolju. Če je podjetje preveliko, ga je nemogoče upravljati centralizirano. Vrh podjetja daje manjšim decentraliziranim enotam strateške usmeritve in okvirno definira dolgoročne strateške cilje posameznih enot.

Če se opredelimo na Krko, d.d., Novo mesto, ugotovimo, da ima podjetje **funkcijsko ureditev**; ima kadrovske sektor, nabavo, trženje, marketing, proizvodnjo ipd., ker pa je spekter proizvodov različen, je sama proizvodnja razdeljena na več različnih sektorjev.

Vsak sektor ima svoje vodje, sektorji so dalje razdeljeni na posamezne obrate, ki imajo zopet vsak svojega vodjo. Posamezne enote se razlikujejo v proizvodnji proizvodov, ki so si med seboj različni, pogoji in postopek izdelave je različen in različni so tudi odjemalci. Tako je znotraj teh manjših enot prisotna **funkcijska ureditev**. Kot je bilo že omenjeno, ima vsak obrat svojega vodjo, ki odloča o sprejemu odločitev.

Za lažjo predstavbo so v nadaljevanju predstavljeni organigrami. Organigrami si sledijo po vrsti; najprej je predstavljena osnovna organizacijska struktura Krke, d.d., potem ji sledi razčlenitev posamezne divizije, tej sledi razčlenitev posameznega sektorja in na koncu je predstavljena organizacijska struktura najmanjše celice podjetja, tj. proizvodnega obrata, ki pa je v bistvu zelo pomemben člen organizacijske strukture, saj tu nastajajo izdelki.

Slika 11: Organigram družbe Krka, d. d.



VIR: Intranet Krka

Posamezna divizija je razdeljena na ustrezne službe, ki so potrebne, da na podlagi predpisanih postopkov in zastavljenih načrtov pridemo do izdelka oziroma sam izdelek do kupca.

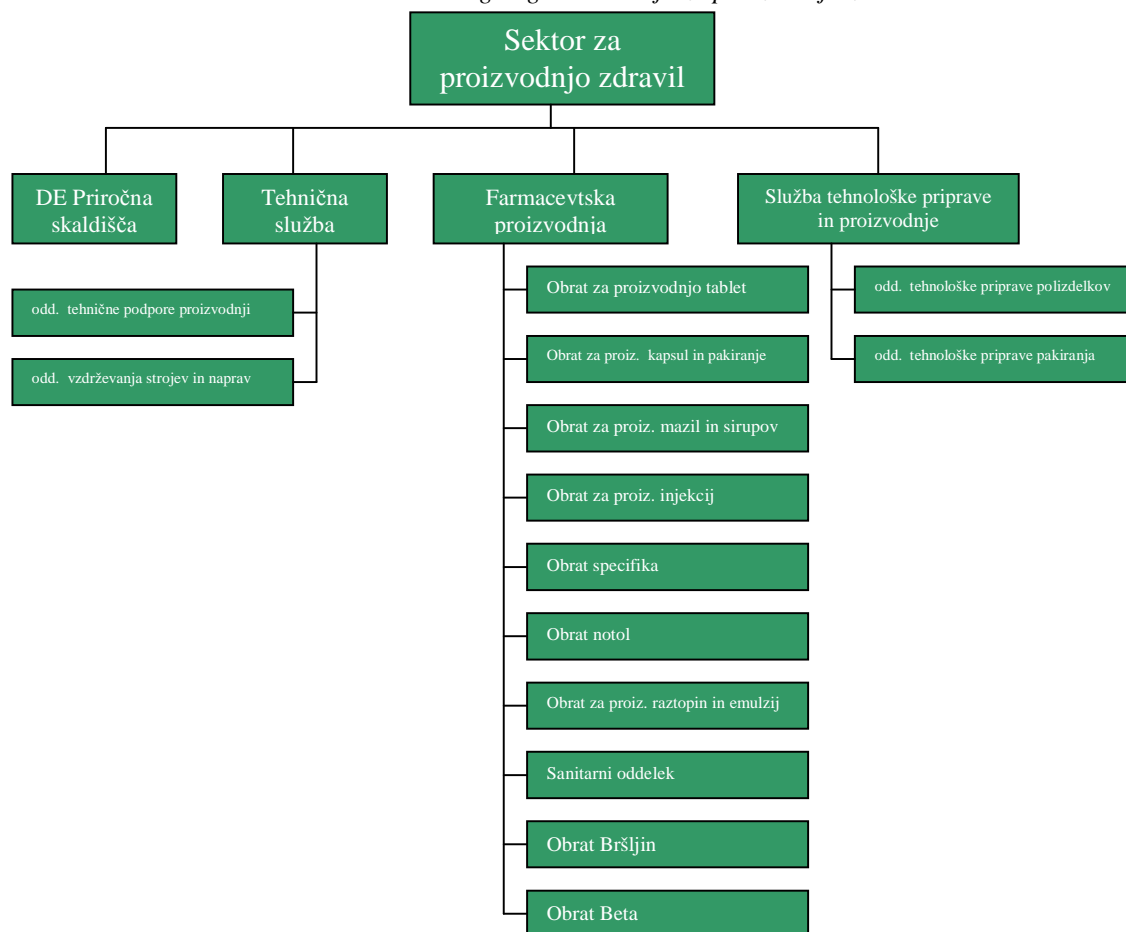
Slika 12 : Organigram oskrbe z izdelki



VIR: Intranet Krka

Organizacijsko strukturo lahko raziščemo še globlje in se opredelimo na posamezni sektor, ki je razdeljen na obrate, med katerimi pa vsak izdeluje drugačne izdelke.

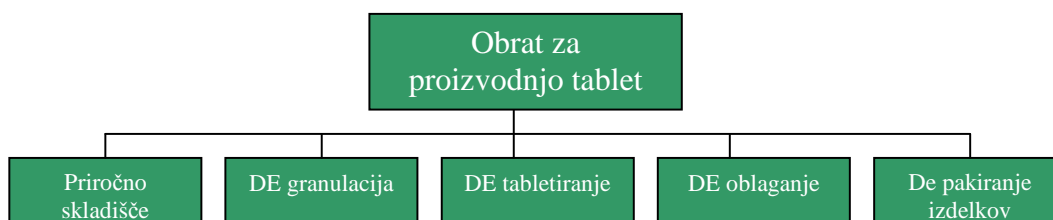
Slika 13: Organigram sektorja za proizvodnjo zdravil



VIR: Intranet Krka

V nadaljevanju je predstavljena najmanjša celica podjetja, tj. proizvodni obrat. V posameznem proizvodnem obratu je približno 100–200 zaposlenih, odvisno od števila izdelkov, ki se v posameznem obratu proizvajajo. Če se proizvaja veliko število izdelkov, je obrat večji, v nasprotnem primeru pa manjši.

Slika 14: Organigram obrata



Vir: Intranet Krka

3.2 Situacijski dejavniki organizacijske strukture farmacevtskega podjetja Krka

3.2.1 Strategija podjetja Krka

Kot je lahko zaslediti na spletni strani www.krka.si, je poslanstvo farmacevtskega podjetja Krka »Živeti zdravo življenje«. Njihova vizija je utrjevati položaj enega izmed vodilnih farmacevtskih podjetij na evropskem tržišču. Vrednote, ki jim zvesto sledijo, pa so predvsem:

- hitrost in fleksibilnost,
- partnerstvo in zaupanje,
- kreativnost in učinkovitost.

Najprimernejša organizacijska struktura, ki bi sledila fleksibilnosti podjetja, bi bila organiziranost kot učeča se organizacija, vendar zaradi velikosti podjetja to ni tako enostavno. Učeča se organizacija je primernejša za mlajša in manjša podjetja. Oddelki znotraj podjetja pa lahko sledijo vzoru učeče se organizacije, kar se v nekaterih oddelkih v podjetju že izvaja. Zaradi raznolikosti izdelkov, ki jih proizvaja Krka, je torej najbolj primerna struktura decentralizirane organiziranosti, tako je vsak izdelek lahko konkurenčen na tržišču, saj je deležen enake pomembnosti. Gledano na podjetje kot celoto je za podjetje najbolj primerna divizijska organizacijska struktura, gledano na podjetje z geografskega stališča pa je organiziranost podjetja funkcijska.

3.2.2 Tehnologija v podjetju Krka

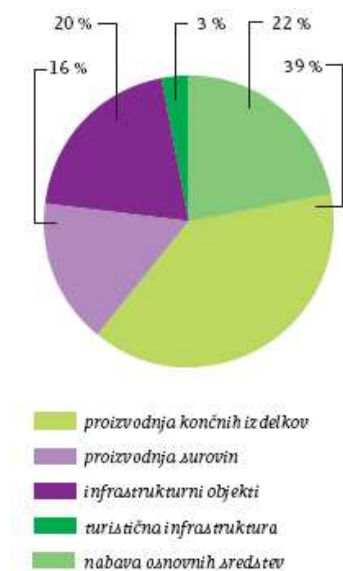
V podjetjih z masovno proizvodnjo, kot je podjetje Krka, prevladuje mehanska struktura. Za to strukturo pa so značilna standardizirana delovna mesta in formalizirane procedure. Različne tehnologije zahtevajo različne sposobnosti kadrov in različno organizacijo, zahtevam tehnologije pa se mora prilagoditi struktura. V podjetju uporabljajo visoko specializirano tehnologijo, ki pa sčasoma zastara in jo je potrebno nadomestiti, saj lahko le tako izdelki ostajajo dovolj kakovostni. Investicijam namenja podjetje velik del letnega proračuna. Zavedajo se, da lahko konkurirajo na trgu le z vrhunsko tehnologijo in usposobljenimi delavci, ki znajo s takšno tehnologijo upravljati.

Zadostne proizvodne zmogljivosti si prizadevajo zagotoviti z gradnjo dodatnih zmogljivosti, predvsem pa se trudijo vzpostaviti stalen sistem, ki bi jim omogočil, da bi učinkoviteje izkoristili obstoječo strojno opremo. V okviru vsakoletnih ciljev izboljšav, ki jih odobri uprava, si za izboljševanje na področju učinkovitosti postavijo merljive cilje, ki jih spremljajo in analizirajo ter po potrebi tudi ukrepajo.

Sistem stalnega izboljševanja so vzpostavili tudi pri tehnoloških postopkih izdelave obstoječih izdelkov. Izboljšave uvajajo ob prenosih proizvodnje izdelkov na novo ali alternativno opremo v proizvodnih obratih. Ideje in znanje zbirajo v okviru množične inventivne dejavnosti in na posebnih delavnicah, ki so jih poimenovali Izzivi za izboljšanje tehnoloških procesov.

Po navedbah Letnega poročila 2007 so v letu 2007 za vlaganja in naložbe v skupini Krka namenili 113,0 milijona EUR. Trenutno izvajajo več kot trideset projektov, namenjenih pretežno proizvodnji končnih izdelkov, proizvodnji surovin ter posodobitvi infrastrukture, ki bo kakovostno podpirala poslovne funkcije celotne skupine.

Slika 15: Struktura investicijske porabe skupine Krka, d. d., za leto 2007



VIR: Letno poročilo Krka, 2007

3.2.3 Okolje

Farmacevtska industrija je panoga, pri kateri je okolje zelo nestabilno. Izdelki se spreminjajo praktično skozi noč; če se ne spremeni učinkovina, se spremeni vizualna podoba izdelka. Na trg vstopajo konkurenti iz tujine z novimi, cenejšimi izdelki. Prav zato je zelo pomembno, da ima podjetje usposobljene strokovnjake, ki spremljajo dogodke na trgu, spremljajo poteze konkurenčnih podjetij. Podjetje pa mora imeti tudi znanstvenike, raziskovalce, ki vedno razvijajo in testirajo nekaj novega. Tega se v podjetju še kako zavedajo in temu posvečajo velik pomen; v ta namen imajo znotraj podjetja organiziran samostojni raziskovani center, ki se ukvarja z raziskavami, s testiranjem izdelkov ipd.

Kot lahko razberemo iz Letnega poročila 2007, je za generično farmacevtsko industrijo značilno, da je potrebno pri razvoju izdelka upoštevati regulatorne zahteve in patentno situacijo na posameznih tržiščih. Zato je treba izdelek prilagajati posameznim skupinam tržišč. Krkina integracija raziskovalnega znanja s področja priprave učinkovine in raziskovalno-tehnološkega znanja o razvoju farmacevtske oblike in njenem obnašanju v organizmu bistveno poveča fleksibilnost pri pripravi izdelka, omogoča njegovo prilagoditev posameznemu tržišču in s tem povečuje konkurenčnost ponudbe. Glavno področje delovanja je razvoj učinkovin, zlasti razvoj inovativnih procesov sinteze, in iskanje lastnosti učinkovine, ki je ustrezna s stališča zahtev regulatornih oblasti in s stališča intelektualne lastnine. Pri tem so ključna znanja s področja kemijske sinteze, farmacevtske tehnologije in vrednotenja. To so ključni dejavniki uspešnega pridobivanja registracij in uvajanja novih zdravil na posamezna tržišča.

Prav zaradi navedenih razlogov je bilo podjetje primorano znotraj funkcijske strukture organizirati samostojni raziskovalni center, ki omogoča, da lahko podjetje sledi hitrim spremembam v okolju.

3.2.4 Velikost podjetja Krka

Podjetje Krka spada med velika podjetja. Od ustanovitve je minilo že 54 let in skozi vsa ta leta je podjetje raslo in se širilo na različna tržišča po vsej Evropi. Danes je organizirano kot delniška družba z osnovnim kapitalom 59.126.194,28 EUR.

S širitvijo podjetja pa se je spreminjala tudi njena organizacijska struktura. Na samem začetku so uporabljali funkcijsko organizacijsko strukturo. Vendar ker je sčasoma podjetje postalo preveliko in prisotno na več »lokacijah«, so morali spremeniti organizacijsko strukturo, drugače ne bi bili več konkurenčni. Danes je podjetje divizijsko organizirano, to pomeni, da je Krka organizacija, ki je formalizirana, kompleksna, decentralizirana. Znotraj vsake države pa je organiziranost funkcijska, kar pomeni, da imajo en marketing, eno računovodstvo, en kadrovski oddelek, eno prodajo, eno proizvodnjo ipd.

3.2.5 Zaposleni

Farmacevtsko podjetje Krka je eno izmed pomembnejših delodajalcev v Sloveniji. Na področju Dolenjske je poleg Revoza najpomembnejši delodajalec, saj samo v Sloveniji zaposluje čez 3000 delavcev. Zavedajo se, da lahko le strokovno usposobljeni delavci izvajajo tako stroge postopke in predpise, kot jih predpisuje zakonodaja. Zato za svoje zaposlene izvajajo različna izobraževanja in usposabljanja za pridobitev certifikata nacionalne poklicne kvalifikacije. Po navedbah Letnega poročila 2007 je posebej občutljivo področje ključnih kadrov, saj glede na njihovo kakovost postajajo vse bolj ciljna skupina za konkurenčna podjetja. Prav zato sistematično načrtujejo in spremljajo njihovo izobraževanje in razvoj ter povečujejo tako njihovo odgovornost na delovnih mestih kot tudi prevzemanje novih zadolžitev in delovnih mest.

Skupaj z ostalimi motivacijskimi ukrepi zagotavljajo večjo pripadnost in zmanjšujemo možnost njihovega odhoda. Tveganja v zvezi s pomanjkanjem strokovnih kadrov, ki se vse bolj izrazito kaže z generacijskim zmanjševanjem, obvladujejo tudi s povečevanjem obsega štipendiranja na univerzitetni ravni. S tem zagotavljajo nove zaposlitve strokovnih sodelavcev za uresničevanje načrtovanih strateških, razvojnih in prodajnih načrtov.

Da Krka svojim zaposlenim namenja precej pozornosti, dokazujejo tudi različne športne dejavnosti, vsako leto priredijo Krkin piknik, na katerem se srečajo »krkaši« iz vse Slovenije in vseh oddelkov. Kot zaposleni podjetja Krka imajo večkrat promocijske popuste za njihove izdelke za samozdravljenje in kozmetične izdelke. Mesečno izdajajo tudi interno revijo Utrip, vsakih 14 dni pa izide tudi Bilten, ki je namenjen spremljanju rednih dogodkov, razpisov, popustov ipd. V Krki tudi redno merijo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Na osnovi teh ugotovitev pripravijo in izvajajo ukrepe, ki vodijo k izboljšanju notranje organiziranosti, medsebojnih odnosov, vodenja, pogojev za iniciativnost in razvoj zaposlenih ter k enotnemu razumevanju poslanstva, vizije in ciljev družbe.

Skratka, Krka je podjetje, ki se zaveda, da so medsebojni odnosi med zaposlenimi ključ do uspeha, in temu posveča veliko pozornost tudi pri oblikovanju organizacijske strukture.

3.3 Dimenzije organizacijske strukture farmacevtskega podjetja Krka

3.3.1 Formalizacija

V samem podjetju je prisotna **visoka stopnja formalizacije**. Vsak postopek dela je strogo predpisan in specificiran. Vsi zaposleni so izobraženi o postopkih dela, ki jih morajo upoštevati. Predpisani so postopki, ki natančno določajo, kaj morajo zaposleni delati v določenih situacijah. Podjetje jih v ta namen ustrezno izobražuje, in vsak, ki ga je podjetje izobrazilo, podpiše ustrezeni obrazec, da v primeru neupoštevanja pravil sam nosi odgovornost. V tako visoko specializiranih podjetjih (kot je Krka, ki ima veliko zaposlenih in je delo zelo strogo predpisano) je visoka formalizacija nujna za uspešno poslovanje podjetja. V nasprotnem primeru, če bi vsak zaposleni delal po svoji presoji, bi bilo poslovanje neuspešno: izdelki ne bi dosegali predpisane kakovosti, prišlo bi do izgube trga ipd. V opravljenem intervjuju z vodjo obrata sem izvedela, da le redko mine dan brez sestanka; vodja obrata ima tedenske sestanke s tehnologi in vodji delovnih enot. Poleg tega pa se še dnevno dogovarjajo o poteku izvajanja plana. Vodje delovnih enot pa nato obveščajo svoje sodelavce v posamezni enoti.

3.3.2 Centralizacija

V podjetju je prisotna **decentralizacija**, kar pomeni, da je moč odločanja prenesena na nižje ravni hierarhične lestvice. To pa preprosto zato, kar je podjetje veliko in proizvaja več različnih proizvodov. Nesmiselno bi bilo, da bi za vsako odločitev, ki jo mora sprejeti posamezni oddelek, čakali na odobritev direktorja – to bi bilo preveč dolgotrajno, po vsej verjetnosti pa direktor nima časa za preučitev vseh podrobnejših odločitev. Tako so le-te prenesene na nižje ravni, kajti vsak posamezni sektor ima svojega »direktorja«, ki sprejema te odločitve.

3.3.3 Kompleksnost

Kompleksnost se nanaša na razlike med delovnimi mesti in enotami. Za podjetje Krka velja, da je zaradi velikega števila zaposlenih precej **kompleksna organizacija**. Ker proizvaja veliko različnih proizvodov, se nagiba k horizontalni diferenciaciji, kar pomeni veliko število delovnih mest na isti ravni. Sama organiziranost podjetja je že zaradi njegove velikosti zelo kompleksna, tako prihaja tudi do več kompliciranih organizacijskih problemov kot pa v organizacijah z manj delovnimi mesti in oddelki. Že pogled na predstavljene organigrame razkriva, da so potrebni kar štirje, da je dosežena najnižja točka, tj. proizvodnja. Vsi zaposleni morajo vedeti, kdo je njihov nadrejeni, komu odgovarjajo, kajti vsak oddelek ima svojega predpisanega vodjo.

3.3.4 Kontrola

V podjetju Krka je prisoten **ozek razpon kontrole**. Tak razpon je potreben, ker morajo biti nadzorniki zelo pozorni na delo podrejenih, saj je v farmacevtski industriji pri proizvodnji izdelkov (zdravila) že najmanjša napaka za potrošnika lahko usodna. Če pride na primer do zamenjave oziroma mešanja napačne koncentracije učinkovin, so posledice lahko velike, za posameznika lahko tudi usodne. Prav zato si ne morejo privoščiti širokega razpona kontrole, temveč ozkega; vsaka linija mora imeti svojega nadzornika, pa še nadzornika je potrebno kontrolirati s strani obratne procesne kontrole.

Na podlagi intervjuja, ki sem ga opravila z vodjo obrata, sem ugotovila, da v podjetju kontroli posvečajo ogromen pomen. Poleg vrhunske tehnologije, ki precej napak zazna sama, je tu prisoten upravljavec s strojem, ki kontrolira stroj, upravljavca nadalje kontrolira kemijski tehnik, ti odgovarjajo tehnologom, tehnologi pa odgovarjajo vodji obrata. Vse skupaj pa kontrolira še neodvisna procesna kontrola kot sestavni del sektorja za upravljanje kakovosti. V podjetju Krka si ne morejo dovoliti širokega kontrolnega razpona, ker bi bile negativne posledice te uvedbe bistveno večje kot pozitivne.

S komuniciranjem z javnostmi, ki stopajo v stik s Krko (z vlagatelji, odjemalci, zaposlenimi, mediji in z družbenim okoljem) vzpostavljajo in krepijo trajne odnose. Z odkritim dialogom utrjujejo zaupanje ter vplivajo na prepoznavnost Krke, njenih blagovnih znamk in rast ugleda družbe. Iz Letnega poročila 2007 lahko razberemo, da si prizadevajo za redno, odkrito in natančno komuniciranje z obstoječimi in potencialnimi delničarji. Interno komuniciranje skrbno načrtujejo. Skrbijo za zdrave odnose med vodstvom in zaposlenimi in za dobre medsebojne odnose nasploh. S tem povečujejo pripadnost in ustvarjajo prijetno organizacijsko klimo. Pri tem uporabljajo različna interna komunikacijska orodja. Z neposrednimi in posrednimi odjemalci komunicirajo predvsem prek rednih osebnih stikov. To je izvedljivo zaradi razvejanosti mreže v tujini, ki omogoča četrtletne, pogosto tudi mesečne sestanke s posameznimi odjemalci.

Predstavljene dimenzije variirajo soodvisno; to pomeni, da je farmacevtsko podjetje Krka, decentralizirano in kompleksno podjetje z visoko stopnjo formalizacije.

4 SKLEP

Za uspešno delovanje podjetja je ključnega pomena organizacija. Ker pa se razmere na trgu stalno spreminjajo in podjetje iz leta v leto raste, se posledično spreminja tudi organizacijska struktura podjetja. Za mlajša in večja podjetja je značilno, da imajo kompleksno in decentralizirano organizacijsko strukturo, med ta podjetja pa sodi tudi farmacevtsko podjetje Krka, d. d.

Pravilna izbira organizacijske strukture je ključ do uspešnosti podjetja. Da pa lahko izberemo primerno organizacijsko strukturo, moramo preučiti različne dejavnike in dimenzije

organizacijske strukture. To pa ni preprost postopek. Preučiti moramo tako prednosti kot tudi slabosti izbrane strukture, saj ima vsaka organizacijska struktura pozitivne in tudi negativne lastnosti. Če prednosti pretehtajo slabosti, lahko razmišljamo o uvedbi izbrane strukture. V izbranem podjetju se v glavnem svojih slabosti oziroma pomanjkljivosti zavedajo in delujejo v smeri odpravljanja le-teh. Tako ima podjetje po posameznih poslovnih funkcijah oziroma oddelkih zelo jasno opisane delovne procese, ki so podprti z delovnimi navodili.

Na organizacijsko strukturo vplivajo različni situacijski dejavniki, kot so strategija podjetja, tehnologija, okolje, velikost in zaposleni.

Farmacevtsko podjetje deluje v zelo nestabilnem okolju, v katerem je veliko konkurentov. Na trgu se pojavljajo vedno novi, cenejši, učinkovitejši izdelki in podjetje mora spremembam slediti. Za to so nujno potrebni raziskovalni centri, ki z laboratorijskimi poskusi odkrivajo nove izdelke, dajejo izdelkom novejšo podobo, sledijo konkurenci ipd. Tega se v podjetju Krka zelo dobro zavedajo in zato imajo znotraj podjetja organiziran neodvisen raziskovalni center.

Da bi bilo podjetje uspešno, mora težiti k izboljševanju kakovosti izdelkov in storitev ter zmanjševanju stroškov. Pomembno je, da zagotavlja kakovostne izdelke po konkurenčnih cenah. Do tega rezultata pa pride s strogo predpisanimi postopki organiziranosti posameznih oddelkov. Če vsak oddelek opravlja naloge po predpisanih pravilih in se zaveda svoje pomembnosti v podjetju, je uspeh zagotovljen. Kajti organiziranost, formalizacija in sistematizacija so v podjetju Krka na zelo visokem nivoju. Vsako delovno mesto je predpisano, vsi postopki dela so določeni, vsak zaposlen je ustrezno izobražen s področja, na katerem opravlja delo. V podjetju se zavedajo, da so zaposleni ključ do uspeha.

V podjetju si morajo vedno znova postavljati dolgoročne cilje, obenem pa uresničevati tudi kratkoročne cilje. Podjetje mora slediti svoji viziji, poslanstvu in vrednotam. Pri zastavljanju in uresničevanju ciljev sodelujejo zaposleni z ustrezno stopnjo izobrazbe. V podjetju Krka, d. d. ima kar 46 % vseh zaposlenih univerzitetno izobrazbo.

V današnjem času se pojavlja vedno več oblik organizacijskih struktur. Vedno bolj je prisotna kombinacija več različnih organizacijskih struktur. Tako na primer v podjetju Krka uporabljajo predvsem funkcijsko strukturo, znotraj samega podjetja pa so organizirani razni projekti, pri katerih je potrebno timsko delo, kjer se sledi vzoru učeče se organizacije, ki se hitro prilagaja na spremembe. Cilj podjetij v prihodnosti bo, kot kažejo trenutne razmere, povečati učinkovitost delovanja organizacijskih struktur in razvijanje novih oblik, ki se bodo sposobne hitreje odzvati na spremembe v okolju.

LITERATURA

1. Dimovski, V., Pengar S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Dimovski, V., Pengar, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Duša, Z. et al. (2004). *Knjiga o Krki: 1954–2004*. Novo mesto: Krka.
4. Kavčič, B. in Kovač, J. et al. (1999). *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
5. Kovač, J. et al. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
6. Križnar, V. & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovnje.
7. Mesner-Andolšek, D. (1995): *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Možina, S. et al. (2002). *Management nova znanja za nov uspeh*. Radovljica: Didakta
9. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
10. Stoner, J. A. F. (1989). *Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
11. Vila, A. & Kovač J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
12. Weihrich, H. (1994). *Management – A global perspective*. New York etc.

VIRI

1. Interna gradiva podjetja Krka, d. d.
2. Intervju z vodjo obrata - ga. mag. farm. Marinka Kreger.
3. Letno poročilo Krka, d. d., 2006.
4. Letno poročilo Krka, d. d., 2007.
5. Predstavitev podjetja Krka, d. d. Najdeno 21. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.krka.si/si/krka/predstavitev>
6. Sporočila medijem [podjetja Krka, d. d.]. Najdeno 21. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.krka.si/si/mediji/sporocila/2008/?v=sporocilo291>