



HANDELSHÖGSKOLAN
vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen

RISK MANAGEMENT I LÄKEMEDELSFÖRETAG



Magisteruppsats i företagsekonomi
Inriktning: Redovisning och Finansiering
Höstterminen 2002

Handledare: Krister Bredmar
Författare: Sophia Emanuelsson
Pernilla Mannius-Lindholm



Förord

Vi vill tacka de personer inom aktuella läkemedelsföretag som ställt upp välvilligt och intresserat och givit oss inblick i denna specifika branschs sätt att hantera risker.

Vi vill också tacka Dr. Siv Mannius för värdefulla synpunkter och för att ha delat med sig av egna erfarenheter.

Dessutom vill vi tacka våra familjer som tålmodigt stått ut med detta intensiva och tidskrävande arbete.

Göteborg, januari 2003

Pernilla Mannius-Lindholm

Sophia Emanuelsson



Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs
Universitet,
Redovisning och Finansiering, Magisteruppsats, Ht02

Författare: Sophia Emanuelsson
Pernilla Mannius-Lindholm

Handledare: Krister Bredmar

Titel: Risk management i läkemedelsföretag

Bakgrund och problem:

I takt med att omvärlden förändras skapas nya risker, vilket ställer krav på företagens risk management. Det är viktigt att företagen kontrollerar sina risker och hanterar dessa effektivt för att kunna skapa beredskap att möta omvärldens förändringar och på detta sätt säkra sin överlevnad.

Syfte:

Syftet med uppsatsen är att beskriva risk management i läkemedelsföretag. Vår ambition är dessutom att undersöka hur hanteringen av risker är integrerad med den övriga verksamheten.

Avgränsningar:

Undersökningen är begränsad till att innefatta marknadsbolag i Sverige. Ett större perspektiv är av tillgänglighetsskäl inte möjligt. Vi ämnar inte göra en närmare undersökning av företagens verksamhetsstyrning i sig och vidare ämnar vi inte undersöka hur specifika risker hanteras. Dessutom avgränsar vi undersökningen till att inte omfatta matematiska kvantifieringar av risker.

Metod:

En kvalitativ metod har använts för insamling av både sekundär- och primärdata. Urvalet har bestått av sex personer från högre nivåer i olika läkemedelsföretag.

Resultat och slutsatser:

Resultatet visar att läkemedelsföretagens hantering av risker integreras längs med produktutvecklingslinjen alternativt produktlivscykeln. En slutsats är att detta tillvägagångssätt tillsammans med scenario planning utgör läkemedelsföretagens risk management process.

Förslag till fortsatt forskning:

Vi föreslår en utveckling av en risk management modell som är specifik och väl anpassad för läkemedelsbranschen. Ett annat förslag är en utvärdering av nyttan med att koppla ihop hantering av risker i ett datorstyrt omvärldsanalysprogram. Risk



management skulle på detta troligen mycket effektiva sätt kunna bemöta de nya risker som den ständigt förändrande omvärlden skapar.

INNEHÅLL

1 INLEDNING	3
1.1 BAKGRUND	3
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	4
1.3 SYFTE.....	4
1.4 AVGRÄNSNING	4
2 METOD	5
2.1 FORSKNINGENS ANSATS	5
2.2 UNDERSÖKNINGENS ANGREPPSSÄTT	5
2.3 INFORMATIONSSÖKNING	6
2.4 INSAMLING AV DATA.....	6
2.5 INTERVJUMETOD	6
2.6 INTERVJUERNA.....	7
2.6.1 Besöksintervjuer	7
2.6.2 Telefonintervjuer	7
2.7 VALIDITET OCH RELIABILITET	8
2.8 METODKRITIK	8
3 TEORI.....	9
3.1 LÄKEMEDELSBRANSCHEN	9
3.2 DEFINITION AV RISK	11
3.3 RISK MANAGEMENT	12
3.4 RISK MANAGEMENT PROCESSEN.....	14
3.5 RISKKATEGORIER	16
3.6 RISK MANAGEMENT OLIKA UTVECKLINGSFASER	18
3.6.2 Traditionell risk management.....	19
3.6.3 Business risk management.....	19
3.6.4 Enterprise-wide risk management	19
3.7 INTERNATIONELLA STANDARDER.....	19
3.8 SCENARIO PLANNING.....	20
3.9 EFFEKTIV INTEGRERAD RISK MANAGEMENT.....	20
EFFEKTIV INTEGRERAD RISK MANAGEMENT	21
3.9.1 6 steg mot en effektiv risk management	23
4 EMPIRISKT RESULTAT OCH ANALYS.....	24
4.1 PRESENTATION AV FÖRETAG	24
Hässle Läkemedel AB/Astra Zeneca AB.....	24
Organon AB.....	24
Novartis AB	24
Pharmacia AB	24
H. Lundbeck AB.....	24
Eli Lilly Sweden AB.....	25
4.2 REDOVISNING AV EMPIRISKT RESULTAT	25
4.2.1 Begreppet risk.....	25
4.2.2 Centrala riskområden som omfattas i riskhanteringen	25
4.2.3 Samordning av risker.....	26
4.2.4 Förankring av synsätt och inställning till riskhantering inom företaget	26
4.2.5 Riskhanteringsprocessen	27
4.2.6 Riskhanteringsprioritet.....	28
4.2.7 Riskhanteringsintegrering med övrig verksamhetsstyrning.....	28
4.2.8 Fördelar med nuvarande riskhantering.....	28



4.2.9 Framtida förväntningar på risker.....	30
4.2.10 Riskhanteringsens ökade intresse i näringslivet.....	30
5 SLUTSATS OCH DISKUSSION.....	31
5.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	33
6 KÄLLFÖRTECKNING	34
BILAGA 1 Intervjufrågor	
FIGURFÖRTECKNING	
Figur 3.1 Produktutvecklingslinje.....	10
Figur 3.2 Riskbegreppets två parametrar: insats och osäkerhet.....	12
Figur 3.4 Risk management processen.....	14
Figur 3.5.1 Kategorisering av risker.....	16
Figur 3.5.2 Sambandet mellan olika risker.....	17
Figur 3.6 Risk management utvecklingsfaser	18
Figur 3.9 Effektiv integrerad risk management.....	21
Figur 4.2 Kostnads- och intäktsutveckling av ett läkemedel.....	29
Figur 5 Läkemedelsföretagens positionering i förhållande till olika utvecklingsfaser inom risk management.....	33



1 Inledning

1.1 Bakgrund

Genom globalisering och en ständigt föränderlig omvärld skapas nya risker som kan innebära både hot och möjligheter för företag. Konjunkturläge, teknisk utveckling och regleringar är andra faktorer som påverkar en verksamhet. Globala kontakter med leverantörer och kunder skapar stora möjligheter, men medför samtidigt en ökad komplexitet. Denna värld i ständig förändring ställer högre krav på att företag kontrollerar sina risker. Detta medför ett ökat intresse för frågor om risk management (Hallgren, 2001).

Historiskt sett innebär den traditionella synen på risk management finansiella risker och försäkringar. Företagen har hanterat risker utifrån prognoser som tidigare gjorts och har vanligen haft en taktisk och negativ syn på riskhantering. Det traditionella synsättet innebär en låg prioritering av risker och det anses vara ett relativt snävt perspektiv. Olika avdelningar har hanterat olika risker på olika sätt utan samordning och nivån har ofta varit mycket låg (Clarke & Varma, 1999). Istället var det vanligt att ledningen fokuserade på stordriftsfördelar i produktion och marknadsföring (Hallgren, 2001). Detta synsätt kan tyckas begränsat och otillräckligt i modernt företagande.

För att anpassa sin verksamhet till den nya mer komplicerade och föränderliga omvärlden, har företagen börjat inse att de behöver se på risker och dess hantering ur ett bredare perspektiv. Förutom de *finansiella* riskerna ser man nu även risker utifrån ett *strategiskt* och *operativt* perspektiv (Hallgren, 2001). Detta moderna synsätt på risk management innebär dessutom en samordnad hantering av dessa risker samt en vidare integrering med företagets övriga verksamhetsstyrning (Clarke & Varma, 1999). Integrerade risk management har fått en ökad betydelse bland företag som en följd av internationellt framväxande standarder i exempelvis Australien, Nya Zeeland och England. Dessa ger ut normer för hur företag kan vidareutveckla risk management från ett traditionellt förhållningssätt mot ett integrerat (www.icaew.co.uk).

Risk management är av stor betydelse för företag som är särskilt utsatta för risker. Läkemedelsbranschen präglas av bland annat höga produktrelaterade risker. Om produktproblem uppkommer kan detta medföra stora konsekvenser, eftersom läkemedel förskrivs till många människor. Mediciner kan till exempel ge biverkningar som kan ta tid att upptäcka och i värsta fall föras vidare till efterföljande generationer. Läkemedelföretagen blir därför utsatta för risktagande under en lång tidsperiod (Shimpi, 2001). Ett historiskt exempel på detta är Neurosedynskandalen i början av 60-talet. Till detta kommer ofta utgången av patent på storsäljande produkter med åtföljande konkurrensproblem. Genom att hantera risker effektivt kan detta skapa värde för företaget, bland annat genom konkurrensfördelar och en högre beredskap för oförutsedda händelser.



1.2 Problemdiskussion

Synsättet på hanteringen av risker har förändrats och fått ett större intresse hos den moderna företagsledningen (Hallgren, 2001). Det teoretiska riskbegreppet har fått en vidare innebörd där det negativa synsättet har kompletterats med ett *positivt* (DeLoach, 2000). Då läkemedelbranschen präglas av produktrelaterade risker kan det vara av intresse att undersöka hur synsättet på risker har utvecklats. Är det möjligt att se något positivt i risker inom denna specifika bransch? Traditionellt sett har risk management låg prioritet i företagen medan det idag ses som en möjlighet till att bland annat skapa ökad lönsamhet. Även om företagen känner till vikten av att hantera risker har de svårt att finna ett effektivt sätt att göra det på. Hur ser läkemedelsföretag på risk management och hur hanteras risker? Många hanterar fortfarande risker kortsiktigt, taktiskt och utan samordning i organisationen (Clarke & Varma, 1999). Enligt DeLoach (2000) måste företagen anpassa sin hantering av risker till en omvärld i ständig förändring. Hur har läkemedelsföretag anpassat sig till det förändrade synsättet på risk management? Har de anammat det moderna synsättet fullt ut och är detta i så fall möjligt med tanke på inom vilken bransch läkemedelsföretagen är verksamma? För att företag skall kunna upprätthålla en effektiv risk management måste den vara utformad som en återkommande systematisk process samt utgöra en integrerad del av företagets övriga styrning. Hur ser denna integrering med övrig verksamhetsstyrning ut i läkemedelsbranschen? Dessa problemformuleringar leder fram till följande syfte.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva risk management i läkemedelsföretag. Vår ambition är dessutom att undersöka hur hanteringen av risker är integrerad med den övriga verksamheten.

1.4 Avgränsning

Undersökningen är begränsad till att innefatta marknadsbolag i Sverige. Ett större perspektiv är av tillgänglighetsskäl inte möjligt. Vi ämnar inte göra en närmare undersökning av företagens verksamhetsstyrning i sig och vidare ämnar vi inte undersöka hur specifika risker hanteras. Dessutom avgränsar vi undersökningen till att inte omfatta matematiska kvantifieringar av risker.



2 Metod

Metod är ett omfattande begrepp och det finns många tolkningar om dess innebörd. En uppfattning av metodbegreppet är att det ses som ett redskap för att lösa problem och för att komma fram till ny kunskap (Holme & Solvang, 1997).

2.1 Forskningens ansats

Undersökningar kan enligt Patel & Davidsson (1994) klassificeras utifrån kunskapen inom ett visst problemområde innan undersökningen påbörjas.

När det finns luckor i kunskapen kommer forskningen att vara explorativ. Syftet med undersökningen är då att belysa problemområdet så allsidigt som möjligt samt att ge forskaren en bred insikt och helhetsbild av det som undersöks. Metoden används ofta då problemet är svåravgränsat. Vid explorativa undersökningar används ofta flera olika tekniker för att samla information.

Om det däremot redan finns en viss mängd kunskap som till viss del är systematiserad i form av exempelvis modeller kallas undersökningen deskriptiv. Dessa beskrivningar begränsas ofta till att beskriva några få aspekter av de fenomen som undersöks. De undersökningar som görs av dessa aspekter är detaljerade och grundliga.

Inom ett problemområde som har väl utvecklade modeller och teorier är undersökningen hypotesprövande. Denna teori förutsätter att det finns tillräcklig kunskap inom ett område då antaganden om förhållanden i verkligheten härledes ur teorin. Genom denna undersökning kan forskarna sedan stödja eller förkasta undersökningen.

Utifrån denna redogörelse av olika undersökningsansatser har vi kommit fram till att vår undersökning är av deskriptiv karaktär.

2.2 Undersökningens angreppssätt

Inom forskningen finns det enligt Holme & Solvang (1997) två huvudsakliga angreppssätt när det gäller val av metod, nämligen kvalitativ och kvantitativ metod. Valet av metod styrs av frågeställningen och forskningens syfte och metoderna kompletterar ofta varandra.

Holme & Solvang (1997) anser vidare att den kvantitativa metoden kännetecknas av att den insamlade informationen omvandlas till siffror som därefter analyseras statistiskt. Det som karaktäriserar detta angreppssätt är den vetenskapliga korrektheten, den systematik och den objektivitet med vilken undersökningen genomförs. Detta möjliggör en generalisering av slutsatser. Då informationen inte ska omvandlas till siffror och statistiska generaliseringar bedömer vi att en kvantitativ undersökning inte är lämplig.

Den kvalitativa metoden innebär datainsamling från ett mindre urval, vilket ger en djupare förståelse för det problem som undersöks. Detta subjektiva angreppssätt karaktäriseras av en lägre strukturerings- och formaliseringsgrad vilket ger ett relativt unikt svar. Syftet med vår uppsats är att beskriva risk management i läkemedelsföretag. Det är viktigt att få fram företagets perspektiv på hantering av risker för att kunna relatera till litteraturen. Den kvalitativa undersökningsmetoden är flexibel, vilket innebär att frågor vid behov kan vidareutvecklas med väl anpassade följdfrågor. På detta sätt möjliggörs ett bättre forskningsunderlag. Den kvalitativa metoden ser på totalsituationen och ger en helhetsbild



som bidrager till en större förståelse för sammanhanget, vilket vi eftersträvar. Dessa argument gör att vi anser att den kvalitativa metoden är lämplig i vår undersökning.

2.3 Informationssökning

Referensramen runt risk management har skapats genom litteratursökning utifrån problemformuleringen. Litteraturen har sökts i Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog GUNDA samt i den nationella bibliotekskatalogen LIBRIS. Dessutom har information insamlats genom Universitetsbibliotekets databaser; ABI Inform/Global, Management Accounting Research, Accounting Organization and Society och Business Insurance. Följande sökord har använts: *risk management*, *riskhantering*, *strategic risk management*, *operational risk management*, *financial control*, *risk management process* mm.

2.4 Insamling av data

Vid insamling av data bör man utgå från problemformuleringen, tillgänglig tid och ämnesområdet. Insamlad data delas enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) upp i två huvudgrupper; sekundär- och primärdata. Vi använder information från båda grupperna i vår undersökning för att bättre anpassa materialet till de frågeställningar som vi är intresserade av.

Sekundärdata utgörs av redan existerande information. Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) framhåller att denna information bör utnyttjas då den ger både fakta och en bra överblick över ämnesområdet. För att få en djupare förståelse för ämnet har sekundärdata varit betydelsefull för vår undersökning. Med problemformuleringen som utgångspunkt har vi sökt efter ett brett urval av litteratur för att få en vidare förståelse samt för att skapa en så objektiv bild som möjligt av ämnesområdet.

Primärdata utgörs av data som forskaren själv samlar in. Det finns huvudsakligen två tekniker som kan användas för denna insamling; intervjuer och enkäter (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Valet av insamlingsmetod beror på olika faktorer bland annat på problemets karaktär. Vi har genomfört personliga intervjuer både via besök och via telefon.

2.5 Intervjumetod

En vanligt förekommande teknik i den kvalitativa metoden är enligt Holme & Solvang (1997) intervjuer. Dessa kan ha olika grad av standardisering och strukturering. En intervju med hög grad av standardisering bygger på att samma frågor ställs i varje intervju i en bestämd ordning. Patel & Davidsson (1994) anser att ostandardiserade intervjuer är mer flexibla och anpassade till situationen vilket ger utrymme för att intervjuaren själv kan bestämma formulering och ordningsföljd på frågorna. Då man eftersträvar uttömmande och nyanserade svar är en låg grad av standardisering lämplig.

Svarsalternativens utformning bestämmer graden av strukturering. Patel & Davidsson (1994) framhåller vidare att en hög strukturering bygger på fasta svarsalternativ medan en lägre grad ger utrymme för respondenten att själv formulera svaren.

I vår undersökning har vi använt oss av en relativt låg grad av standardisering. Detta innebär att likalydande frågor har ställts men ordningsföljden har anpassats till varje intervju. För att uppnå en så heltäckande bild som möjligt har vi dessutom ställt lämpliga följdfrågor. Intervjufrågorna har haft en öppen karaktär där syftet har varit att locka fram respondentens egen berättelse men det har även funnits utrymme till att ställa följdfrågor. Detta har medfört



att struktureringen blivit låg eftersom respondenten har givits ett stort utrymme att formulera och utveckla sina svar.

Vi har valt att undersöka risk management i läkemedelsbranschen då vi finner de risktyper som branschen utsätts för intressanta. De är högriskföretag som är beroende av såväl produktsäkerhet som patent och de utsätts för risker under en lång tidsperiod på grund av risken för biverkningar.

För att få en djupare förståelse av branschen har vi valt sex företag av olika storlek och med produktsortiment av varierande bredd. Företagen skiljer sig även åt sett till hur lång tid de varit verksamma på den svenska marknaden och huruvida produktion sker i Sverige eller inte.

Vi kontaktade kontrollern, ekonomichefen alternativt ekonomidirektören på respektive läkemedelsbolag. Efter att ha förklarat undersökningens syfte och problemställningar har vi försäkrat oss om att ha valt ut lämplig person för intervjun. Vi anser att lämplig person bör arbeta inom ämnesområdet och ha ett helhetsperspektiv i företagets risk management.

2.6 Intervjuerna

Vi har genomfört två besöksintervjuer och fyra intervjuer per telefon. I syfte att ge respondenterna tid och möjlighet att förbereda sig inför telefonintervjun skickade vi ut intervjufrågorna någon/några dagar innan intervjutillfället. De respondenter vi besökte fick en intervjuguide någon/några dagar innan intervjutillfället. Vi anser att jämförbarheten mellan besöks- och telefonintervjuerna på så vis ökar. Frågorna har en öppen karaktär då vi vill få fram en diskussion snarare än en utfrågning. Vi valde bort ljudbandsinspelning under intervjun, eftersom risk management inom läkemedelsindustrin ofta är förknippad med hög integritet. Vi anser att respondenter därmed svarar mer spontant och villigt på våra frågor. Enligt önskemål från respondenterna är intervjuerna konfidentiella. Vi anser att detta medför att svaren präglas av en större uppriktighet.

2.6.1 Besöksintervjuer

Under respektive intervju har en av författarna ställt frågorna och koncentrerat sig på helhetsbilden. Den andra personen har koncentrerat sig på det löpande samtalet och fört anteckningar. Detta förfarande möjliggjorde att full koncentrationen kunde riktas mot dels respondentens svar och dels på att ställa betydelsefulla följdfrågor, så att eftersökt information erhöles i tillfredställande utsträckning. Vår intervjuguide låg till stöd under intervjun för att få med all information. Direkt efter varje intervju sammanställde vi och skrev rent ordagrant för att inte försumma någon betydelsefull information. Vi anser att tillvägagångssättet givit en fullständig och korrekt bild av intervjuerna. Intervjuerna genomfördes på respondenternas respektive arbetsplats och varade ungefär en och en halv timme.

2.6.2 Telefonintervjuer

Vid den initiala kontakten bokades en tid för intervjutillfället, vilken respondenten själv valde för att få en möjlighet till förberedelse. All kontakt med en respondent har skötts av en författare för att kunna skapa en helhetsbild. Varje intervju tog ungefär 30 minuter. Tidsskillnaderna mellan de olika intervjuformerna kan förklaras med att telefonintervjuerna var starkt koncentrade. Vi anser att detta bidrar till en hög jämförbarhet mellan de olika intervjuformerna.



2.7 Validitet och reliabilitet

Validitet definieras enligt Patel & Davidsson (1994) som ett mätinstruments förmåga att mäta det man avser att mäta, det vill säga om undersökningens utfall stämmer överens med verkligheten. Vi anser att ha uppnått en god validitet i vår undersökning då våra intervjufrågor har gett oss det utfall som varit avsikten. Vår undersökning härrör främst från data insamlad genom personintervjuer. Detta innebär att det är intervjufrågornas utformning och genomförandet av intervjuerna som avgjort undersökningen validitet. För att få fram relevant information har vi varit noggranna vid formuleringen av frågorna. Dessa formulerades utifrån teori och för att öka dess validitet godkändes dem av vår handledare. Validiteten förbättras ytterligare genom att en av författarna har arbetslivserfarenhet av läkemedelsbranschen och är därmed väl bevandrad med vokabulären. Innan intervjuerna genomfördes sände vi över intervjuguide/intervjufrågor för att respondenterna skulle kunna förbereda sig inför intervjutillfället. Detta anser vi skapa ett förhållande som präglas av säkerhet från respondentens sida och gav mer genomtänkta svar. Validiteten förstärks ytterligare då valet av respondent grundar sig på personlig lämplighet. Vi anser att lämplig person arbetar inom ämnesområdet och har ett helhetsperspektiv i företagets risk management. Detta tillvägagångssätt anser vi har bidragit till att ge vår undersökning god validitet.

Reliabilitet definieras enligt Holme & Solvang (1997) som mätmetodens förmåga att motstå slumpmässiga fel och bestäms av hur mätningarna utförs och hur noggranna vi är vid bearbetningen av informationen. Om en mätning upprepas flera gånger på samma person och får ungefär samma mätvärden varje gång har mätmetoden hög reliabilitet. Det finns en rad olika faktorer som kan minska reliabiliteten. Respondenten kan exempelvis vara trött, stressad eller omotiverad. Ett sätt att öka reliabiliteten är intervjuarens möjlighet att förklara om något är oklart så att respondenten undviker gissningar. Vid intervjuerna har vi försökt att förklara och göra frågorna så tydliga som möjligt för att respondenterna skall uppfatta dem korrekt. Dessutom är det omöjligt att beräkna slumpfelet vid ett bedömningsurval. Med stöd av ovanstående resonemang anser vi att vår undersökning uppnår en god reliabilitet.

2.8 Metodkritik

Forskaren bör vara medveten om att en kvalitativ faktainsamling kan anses alltför beroende av de utvalda respondenterna som intervjuas eller studeras. De förväntningar som forskaren har kan få stort inflytande på resultatet.



3 Teori

I detta kapitel läggs grunden till den analys av risk management som görs i kapitel fyra. Dessutom presenteras en teoretisk referensram för att visa de komponenter det moderna risk management konceptet bygger på samt dess olika utvecklingsfaser. Risk begreppet och risk management beskrivs teoretiskt och kapitlet avslutas med en egen modell för att knyta ihop de olika komponenterna och för att få en helhetsbild av risk management. I kapitlet tas dessutom branschtypiska egenskaper för läkemedelsindustrin upp.

3.1 Läkemedelsbranschen

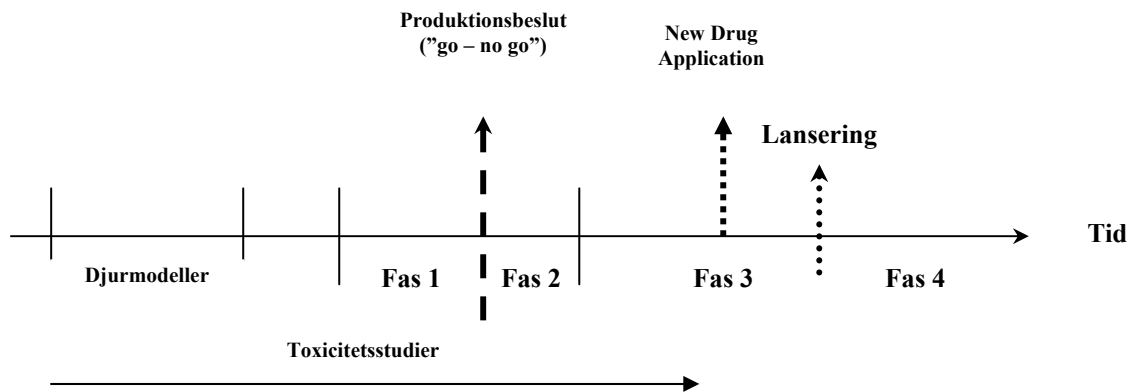
Totalt sett är ett 60-tal läkemedelsföretag verksamma på den svenska marknaden och anslutna till Läkemedelsindustriföreningen (LIF). Enligt LIF uppgick den totala läkemedelsförsäljningen i Sverige under 2001 till cirka 22 miljarder kronor.

Läkemedelsbranschen är speciell och några branschtypiska drag presenteras härmed. Läkemedelsbranschen präglas av bland annat höga produktrelaterade risker samt betydande kostnader kopplade till forskning och utveckling. Ett annat utmärkande drag är risker för framtida biverkningar vid medicinsk behandling. Läkemedelsföretagen blir därför under en lång tidsperiod utsatta för risker som kan påverka människors hälsa, vilket ger ett produktansvar som är unikt för branschen. Till detta kommer utgången av patent på storsäljande produkter med ökad konkurrens som följd.

De flesta av världens länder erbjuder läkemedelsföretag patent för nya produkter. Patentet ger markandsexklusivitet för det patenterade läkemedlet under en begränsad tid vilket temporärt skapar större marknadsandelar och därmed större omsättning (Eklund, 2000). Ett patent löper under 20 år, men den effektiva patenttiden är avsevärt kortare och uppskattas till mellan 8–10 år. Eftersom patenttiden ofta börjar flera år innan produkten är godkänd för lansering minskar det antal år under vilka läkemedlet kan generera de största intäkterna. Således är tiden mellan erhållet patent och produktlansering betydelsefull. Utvecklingskostnaden för ett läkemedel kan uppgå till mellan 3-4 miljarder kronor (Eklund, 2000). Endast en mindre del av de läkemedel som introduceras på marknaden vinner tillbaka sina investeringskostnader. Av den orsaken utgör möjligheten att framställa en vinstgivande storsäljare den främsta drivkraften för forskning och utveckling av nya läkemedel (Eklund, 2000). Nedan presenteras produktutvecklingslinjen som är typisk för branschen. Den visar att risker kan uppkomma längs med produktutvecklingslinjen. Den största risken ligger i det strategiska beslutet om produktion eller inte av en viss produkt. Val av tidpunkt är central, eftersom ett tidigt beslut kan ge konkurrensfördelar och generera intäkter tidigare. Detta kan dock även innebära en risk för produktproblem som kanske upptäcks i en senare fas i produktutvecklingen.



Produktutvecklingslinje:



Figur 3.1 Produktutvecklingslinje (Respondent, 2002)

Varje nytt läkemedel genomgår kliniska tester som genomförs efter ett godkännande av Läkemedelsverket. Produktutvecklingen bygger enligt en respondent på olika faser vilka i tur och ordning är; djurförsök, sex månaders toxicitetsstudier, följt av tre programfaser före lansering. Ett strategiskt stort beslut tas vid lämplig tidpunkt om produktion skall ske eller inte ("go - no go").

Läkemedelsmarknaden präglas av ofullständig konkurrens då flera villkor för att en marknad skall fungera optimalt är satta ur spel på grund av olika regleringar. Politiska faktorer styr den svenska marknadens utseende och andra marknadspåverkande regleringar (Eklund, 2000). Prissättningen inom läkemedelsbranschen är unik på grund av att den inte avspeglar konsumenternas värdering utan bygger till stor del på Riksförsäkringsverket. Denna myndighet avgör vilka läkemedel som skall omfattas i subventioneringssystemet.

Försäljning av läkemedel regleras genom en rad bestämmelser från myndigheter. Tidsperioden från forskning till lansering är av avgörande betydelse för intäktsgenerering. *New Drug Application* är en ansökan som regleras av läkemedelslagen och tiden mellan inlämnandet och godkännandet av läkemedlet för försäljning är en viktig tidsfaktor (Respondent, 2002). Syftet med regleringen är att värna om den enskilde konsumentens intresse och säkerställa att läkemedlen är säkra och effektiva och har god kvalitet (Läkemedelslagen 1992:859).

Inom läkemedelsbranschen finns det idag konkurrens från tre håll, originalprodukter, generika och parallellimport. Med generika avses motsvarande eller liknande preparat till originalläkemedel, som säljs av konkurrerande bolag. Kostnaden för generika är lägre än för motsvarande originalpreparat på grund av att generika inte bär kostnader för forskning och utveckling. Parallellimport av läkemedel innebär att ett läkemedel som säljs till ett lågt pris inom ett EU-land, kan importeras och säljas till förmånligare pris än redan existerande produkter i ett annat EU-land. Vidare förefaller genomförda fusioner inom läkemedelsbranschen ha förstärkt konkurrensen.



Det faktum att läkemedelsföretag bara har en enda kund gör att risken för osäkra kundfordringar i stort sätt är obefintlig. Företagen får nämligen välja mellan grossisterna Kronans Droghandel AB eller Tamro Distribution AB för vidare distribution. Denna speciella situation gör att branschen skiljer sig från övriga.

3.2 Definition av risk

En bättre förståelse för risk management kan uppnås genom att se på olika definitioner av begreppet risk. I litteraturen inom ämnesområdet risk management kan risk definieras utifrån olika aspekter och följande presentation görs för att visa mångfalden inom facklitteraturen.

Vaughan (1997) definierar risk enligt följande:

"Risk is a condition in which there is a possibility of an adverse deviation from a desired outcome that is expected or hoped for". (s. 8)

Osäkerhet och risk är enligt Vaughan (1997) två begrepp som är nära sammankopplade. Denna definition av risk grundas på att en risk uppstår då en ogynnsam avvikelser i det förväntade eller önskade utfallet sker. Vaughan menar vidare att osäkerhet uppstår först då risken har identifierats och då osäkerhet råder finns en ovisshet om dess positiva eller negativa utfall.

DeLoach (2000) definierar risk:

"...as the distributions of possible outcomes in a firm's performance over a given time horizon due to change in key underlying variables." (s. 48)

DeLoach (2000) menar att fördelningen av möjliga utfall av ett företags prestationer över en given tidshorisont är beroende av förändringar i underliggande nyckelvariabler. Ju större spridning desto större osäkerhet, vilken antingen kan ha ett positivt eller negativt värde. Följaktligen bör både positiva och negativa förändringar i nyckelvariabler ses som en riskkälla. På grund av möjligheten till positiva utfall kan risk vara något positivt.

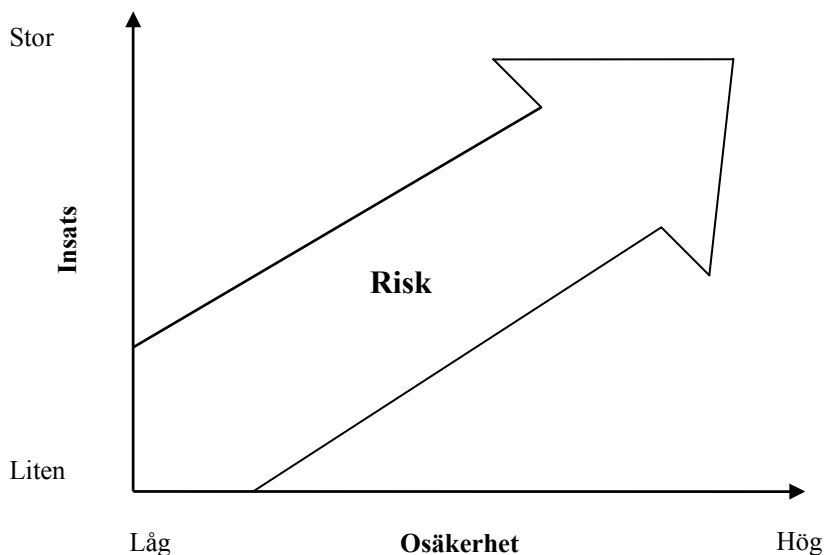
I Nationalencyklopedin (vol. 15) definieras risk enligt följande:

"Risk i allmän betydelse är en möjlighet att något oönskat skall inträffa." (s. 574)

Det kan noteras att Vaughan's definition överensstämmer väl med den i svenskt uppslagsverk. Med andra ord kan denna definition anses vara av generell karaktär.



Enligt Clarke & Varma (1999) kan risk förstås utifrån två parametrar: *insats* och *osäkerhet* (se figur 3.2).



Figur 3.2 Riskbegreppets två parametrar: *insats* och *osäkerhet* (Clarke & Varma, 1999; fri översättning)

Clarke & Varma (1999) menar att *insatsernas* storlek kan bestämmas utifrån företagets strategiska målsättning och riskbenägenhet. Dessa kan till exempel innebära en finansiell vinst eller förlust, en förbättring eller försämring av en strategisk position och/eller en förstärkning eller försvagning av företagets image. Ju större insatsen är desto större risk utsätts företaget för, vilket antingen kan leda till ett positivt eller negativt utfall. Den andra parametern vilken Clarke & Varma (1999) benämner *osäkerhet* varierar med tiden och situationen. En stor osäkerhet i kombination med en stor insats medför således en hög riskfaktor för företaget.

Av diskussionen ovan framgår att den teoretiska tolkningen av begreppet risk är negativt. Däremot visar en vidare tolkning av riskbegreppet att utfallet av en risk kan vara antingen positivt eller negativt. Med tanke på att en risk kan ha antingen ett positivt eller negativt utfall kan det vara ett lika stort misstag att ta en för liten risk som att ta en för stor risk (Borge, 2001).

3.3 Risk management

Den moderna termen *risk management* myntades i början av 1950-talet. En av de första referenserna till konceptet kunde läsas i *The Harvard Business Review* 1956. I artikeln föreslog författaren vid denna tidpunkt en revolutionerande idé, nämligen att någon i organisationen skulle bli ansvarig för hantering av företagets risker. Vid den här tidpunkten hade många företag redan personal som hanterade försäkringar. I takt med att



kapitalinvesteringarna ökade upptog försäkringar en betydande post i budgeten. Detta bidrog till en förändrad attityd till försäkringar och nya metoder att hantera dessa utvecklades. En ny syn på risk management växte fram. Företagsledningen insåg att det borde finnas ett mer kostnadseffektivt sätt att hantera risker. De trodde att det mest effektiva angreppssättet var framförallt att försöka förhindra förluster och att minimera de ekonomiska konsekvenserna för de förluster som inte kunde förhindras (Vaughan, 1997).

Det finns olika modeller för risk management och olika synsätt på hur denna skall bedrivas i en organisation. I aktuell litteratur beskrivs risk management eller riskhantering på flera sätt och utifrån olika aspekter. Hamilton (1996) definierar risk management som ett systematiskt sätt att skydda en verksamhets resurser och inkomstmöjligheter mot skaderisker, för att verksamhetens mål skall kunna uppnås med ett minimum av störningar. Risk management beskrivs även som en väl definierad process som leder till bättre beslutsunderlag genom att bidra till en ökad medvetenhet av risker och dess effekter (www.riskmanagement.com.au).

Vaughan (1997) definierar risk management enligt följande:

”Risk management is a scientific approach to dealing with pure risks by anticipating possible accidental losses and designing and implementing procedures that minimize the occurrence of loss or the financial impact of the losses that do occur”. (s. 30)

Enligt definitionen är risk management ett vetenskapligt angreppssätt att hantera risker genom att förutse möjliga förluster och utforma och tillämpa metoder för att minimera dessa. Vaughan (1997) diskuterar vidare två tekniker som kan användas vid hantering av risker. Dessa risk management tekniker kan delas in i två olika metoder: *riskkontroll* och *riskfinansiering*.

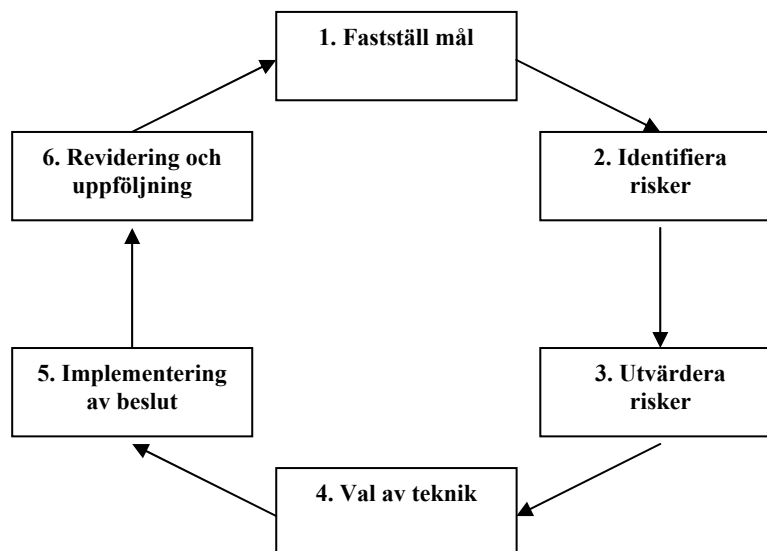
I stort sätt går riskkontrolltekniken ut på att minimera de risker som organisationen är utsatt för till minsta möjliga kostnad. Detta kan ske genom att undvika, reducera, bibehålla eller förflytta risker. Riskfinansiering, i motsatt till riskkontroll, fokuserar på finansiell beredskap för att kunna täcka de förluster som eventuellt inträffar. Alla risker som inte kan undvikas eller reduceras måste förflyttas eller bibehållas. Val av metod avgörs beroende på den potentiella förlustens storlek, sannolikheten att den inträffar samt förmågan att täcka eventuella förluster. Nyttan och kostnad i varje metod måste utvärderas innan val av metod görs.

Risk management är ett sätt att tänka som ger bättre svar på bättre frågor och genom detta kan möjligheten öka till ett positivt utfall. Syftet med risk management är att förbättra framtiden inte att förklara gårdagen (Borge, 2001). En vidare utveckling av detta tankesätt åter ses i avsnitt 3.8 Scenario planning.



3.4 Risk management processen

Risk management processen är ett arbetssätt som kan användas som ett hjälpmedel för företag att strukturera sin risk management. På detta sätt underlättas analysarbetet och enligt Vaughan (1997) består processen av följande sex steg (se figur 3.4). Dessa steg tenderar att tangera varandra och kan anses vara generella.



Figur 3.4 Risk management processen (Vaughan, 1997; fri översättning)

1. Fastställ mål

Det första steget i risk management processen är att fastställa målet med vad företagets risk management program skall innehålla. En plan behöver arbetas fram för att erhålla maximal nytta av de kostnader som läggs ner i processarbetet samt för att skapa en enhetlig bild av hanteringen av företagets risker. Det finns olika mål med processen. Dessa kan exempelvis vara; företagets överlevnad, minimering av kostnader som är förenade med risker samt att skydda de anställda från olyckor.

Det yttersta målet med processen är enligt Vaughan (1997) naturligtvis företagets överlevnad; att garantera en fortsatt existens. Risk management bidrar till att uppnå organisationens mål genom att försäkra att dessa mål inte förhindras av förluster associerade med risker.



2. Identifiera risker

Det andra steget innebär att identifiera risker. För att kunna kartlägga väsentliga risker i organisationen, kan företaget använda sig av så kallade riskhanteringsverktyg. Dessa kan utgöras av; interna register, riskanalysfrågeformulär och finansiella analyser. Enligt AIRMIC et al., (2002) kan risker kategoriseras enligt följande; strategiska, operativa, finansiella och övriga. Möjliga metoder vid identifiering av risker är benchmarking, scenario planning och workshops.

Vid identifiering av risker behövs ett brett informationssystem för att tillhandahålla ett kontinuerligt informationsflöde om förändringar i driften, för nya kapitalanskaffningar samt för förändringar i relationer med externa enheter.

3. Utvärdera risker

Efter en identifiering av riskerna bör dessa utvärderas. Genom att analysera på detta sätt blir det lättare att beakta konsekvensen och sannolikheten för att en risk skall inträffa, vilket i sin tur leder till att en prioritering av de olika riskerna underlättas. Ett sätt att prioritera risker är att fokusera på den finansiella effekten av förlusten. Till exempel:

- ◆ *kritisk risk*: all riskexponering där möjliga förluster kan resultera i en konkurs.
- ◆ *betydande risk*: all riskexponering där möjliga förluster inte leder till konkurs men som kräver extern upplåning för att kunna fortsätta verksamheten.
- ◆ *icke-betydande risk*: all riskexponering där möjliga förluster kan täckas av existerande interna medel.

4. Val av teknik

Detta steg innebär att överväga den teknik som bör användas vid hantering av varje enskild risk. Som vi tidigare har nämnt består dessa tekniker av undvikande, reducering, bibehållande samt förflyttning av risk. Genom att se den potentiella förlustens storlek, sannolikheten att risken inträffar samt förmågan att täcka eventuella förluster bestäms valet av teknik. Nyttan och kostnad av varje teknik bör utvärderas innan valet görs.

5. Implementering av beslut

De olika besluten bör följas av lämpliga implementeringsprogram. Till exempel om beslut görs att förflytta en risk genom försäkring bör detta följas av förhandlingar med försäkringsgivare.

6. Revidering och uppföljning

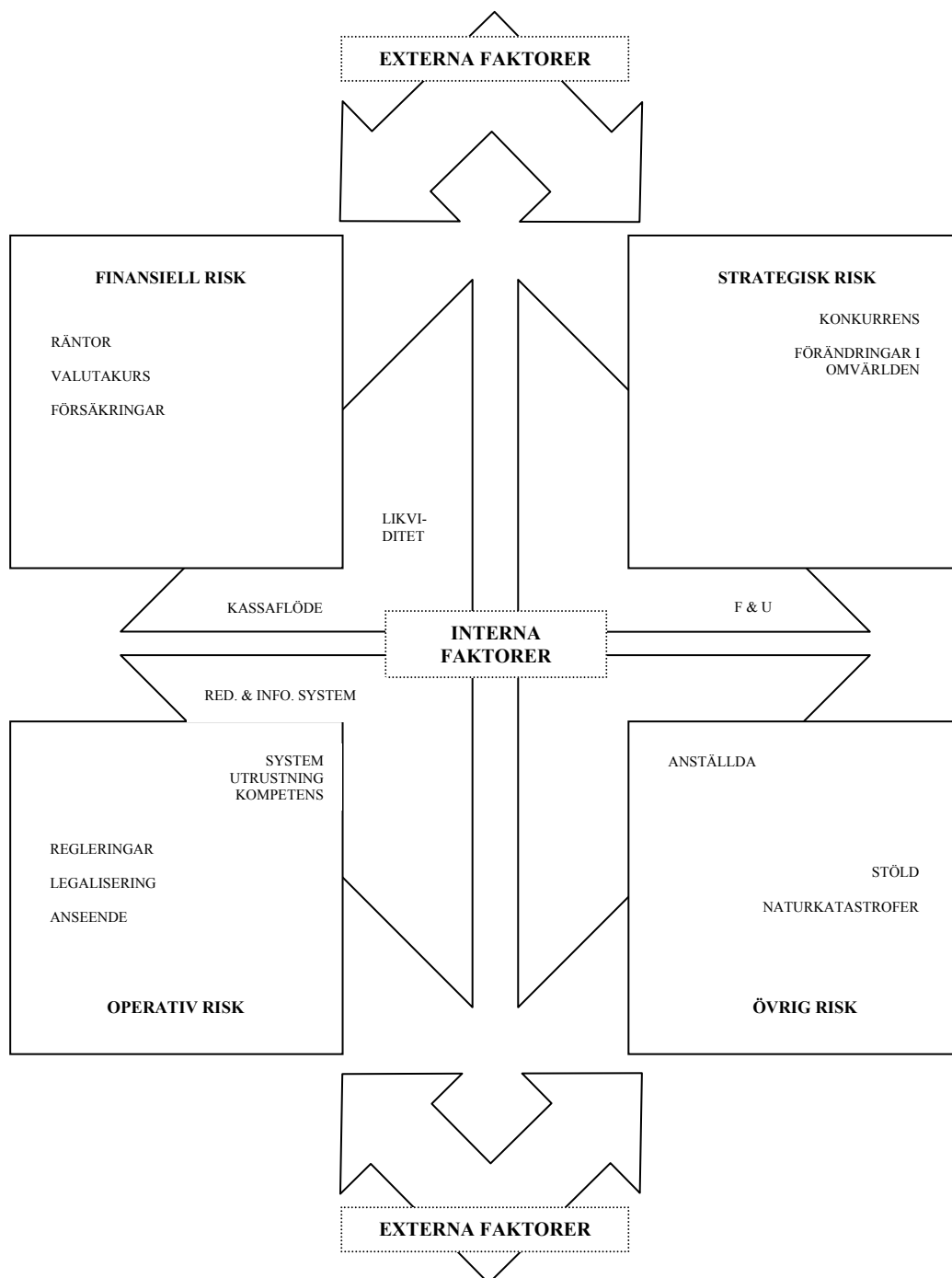
Det sista steget i risk management processen är viktigt av två anledningar. För det första förändras saker och ting; nya risker kan uppkomma och gamla kan försvinna. Detta innebär bland annat att val av teknik bör revideras. För det andra kan misstag göras och en uppföljning ger möjlighet till att utvärdera beslut och upptäcka misstag, förhoppningsvis innan de blir kostsamma.

Enligt Vaughan (1997) kan en risk management policy i form av riktlinjer för hantering av risker tillsammans med en ständig uppdatering underlätta arbetet med risk management processen. Målsättningen är att risk management skall vara en ständigt pågående process för att den skall bli så effektiv som möjligt.



3.5 Riskkategorier

Genom att gruppera risker blir det lättare för företaget att analysera dem, eftersom riskerna inom varje kategori har snarlika egenskaper och effekter. Risker som en organisation och dess verksamhet är utsatta för kan enligt risk management standard vara både externa och interna (AIRMIC et al., 2002). Det finns olika sätt att ytterligare dela in dessa risker och nedan presenteras en generell modell för hur risker kan kategoriseras i följande grupper: strategisk, operativ, finansiell och övrig risk AIRMIC, et al. (2002).



Figur 3.5.1 Kategorisering av risker (AIRMIC et al. 2002, fri översättning)



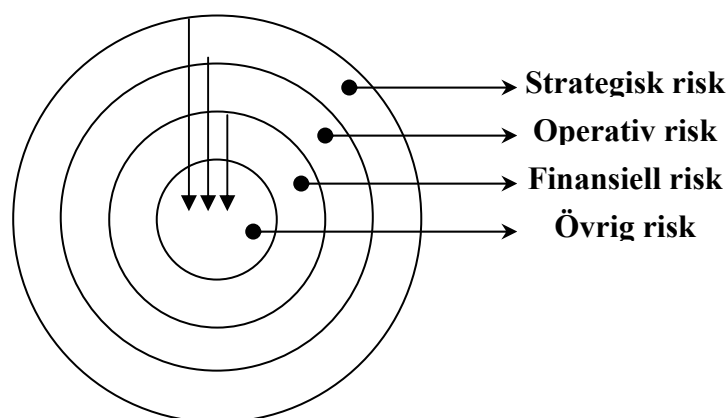
Strategisk risk innefattar företagets långsiktiga strategiska mål. Enligt finska finansinspektionen uppkommer en strategisk risk om ledningen väljer fel strategi i sin strävan efter vinstgivande affärsverksamhet. Fel vald strategi syns exempelvis som; förlustbringande verksamhet, oförmåga att svara på de utmaningar som konkurrensläget medför eller försämrade kapitaltäckning. En annan sida av den strategiska risken är oförmågan att anpassa den utvalda strategin till förändringar i omvärlden det vill säga så kallad omvärldsrisk.

Operativ risk är en kvalitativ risk, som enligt finska finansinspektionen hänför sig framförallt ledningens och personalens kompetens samt systemens funktionssäkerhet. Operativ risk kan även omfatta legal risk och anseenderisk. Enligt AIRMIC et al. (2002) innefattar operativ risk ett företags dagliga uppgift att försöka uppnå sina strategiska mål.

Finansiell risk innefattar ett företags styrning och kontroll av den finansiella verksamheten och effekten av externa faktorer såsom; valutakursrisk, ränteförändringar och försäkringar (AIRMIC et al. 2002).

Med övriga risker menas framförallt naturkatastrofer och stöld (AIRMIC et al. 2002).

Enligt teorin är dessa risker inte isolerade ifrån varandra. För att öka förståelsen och vidga perspektivet för sambandet mellan olika risker har vi skapat en modell. Den visar att alla risker kan påverka ett företags strategiska mål. Exempelvis kan ett produktionsstopp, som kategoriseras som en operativ risk, innebära en risk för företagets att uppnå sitt strategiska mål. Anledningen till att dela in alla risker i olika grupper är att arbetet med risk management processen underlättas. (se avsnitt 3.4)



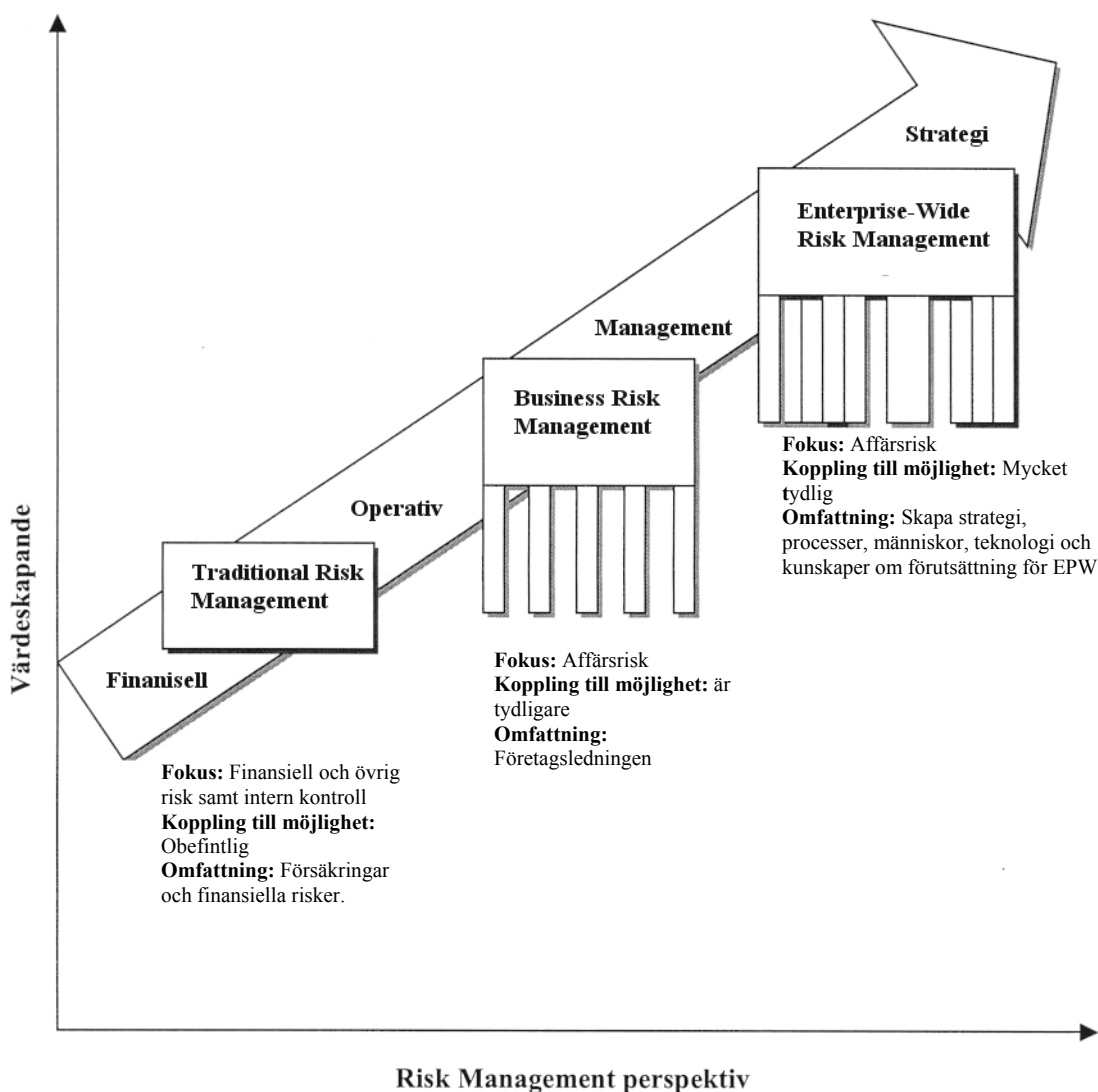
Figur 3.5.2 Sambandet mellan olika risker, Egen modell



3.6 Risk management olika utvecklingsfaser

Traditionellt sett har företag hanterat sina risker utan samordning med övrig verksamhetsstyrning. Risk management har framförallt inneburit hanteringen av försäkringar och finansiella risker. Begreppet risk management har dock under senare tid utvecklats till att omfatta företagets samtliga risker (DeLoach, 2000). DeLoach menar att risk management har genomgått en utvecklingsprocess, vilken består av tre faser, nämligen; traditionell risk management, Business Risk Management och Enterprise-wide Risk Management. Risk management har en helt annan innebörd idag än vid tidpunkten då konceptet myntades.

Riskhanteringen har i takt med att synsättet på risker förändrats genomgått olika utvecklingsfaser mot en integrerad risk management.



Figur 3.6 Risk management utvecklingsfaser (DeLoach, 2000), fri översättning



3.6.2 Traditionell risk management

Utifrån det traditionella perspektivet behandlas risker enligt DeLoach (2000) isolerat från varandra. Avdelningar ansvarar för hantering av olika risker och har därmed ofta olika angreppssätt. Traditionellt sett har företag en negativ syn på risk management och enligt Clarke & Varma (1999) försöker de hantera risker genom att förlita sig på prognoser. Risk management omfattar ofta risker hänförliga till försäkringar och finansiella risker.

3.6.3 Business risk management

Från att ha varit inriktad på försäkringar och finansiella risker har risk management utvecklats till att företagen antar ett strategiskt och mer modernt angreppssätt, menar DeLoach (2000). Risk management har på olika nivåer i organisationen blivit en del av det dagliga arbetet och de risker man arbetar med innebär ett ansvar. DeLoach (2000) anser vidare att företagens syn på risker har fått ett vidare perspektiv då företagen inte enbart ser risker som något negativt utan även som en möjlighet till att skaffa sig konkurrensfördelar. Business Risk Management fokuserar på att skapa ett gemensamt språk mellan aktuella avdelningar och en förankring av detta.

"The risk managers need to understand the business; the business managers need to understand risk so much so that risk and business management become indistinguishable".
(s. 27)

3.6.4 Enterprise-wide risk management

Risk management har vidareutvecklats till att ses som en verksamhetsstrategisk process där företagets risker integreras med övrig verksamhetsstyrning. Detta moderna synsätt skapar enligt DeLoach (2000) förutsättningar för företag att hantera och beakta risker innan de inträffar. Företagsledningen försöker integrera risker på alla nivåer i organisationen för att på ett överblickat sett beakta hur riskerna sammanfaller med varandra. Företagsledningen erhåller härmed ett holistiskt synsätt på riskerna. Genom att skapa denna medvetenhet om företagets samtliga risker och hur de bör hanteras anser DeLoach (2000) att företaget erhåller bättre beslutsunderlag vilket skapar värde för företaget. Ett Enterprise-wide perspektiv är ett systematiskt sätt att skapa en förståelse för varje nyckelbesluts effekt på andra beslut på alla nivåer i organisationen. Detta innebär att varje beslut som tas är menat att förbättra organisationen som helhet. DeLoach (2000) förespråkar att Enterprise-wide risk management skall betraktas som en kontinuerlig strategisk process som sammanbinder företagets; strategi, processer, anställda, teknologi och kunskap. Målet är att optimera risktagandet, avkastning, tillväxt och kapital för företaget som helhet.

Företag har i allmänhet, enligt DeLoach, kommit olika långt vad gäller implementeringen av risk management konceptet. Detta beror bland annat på typ av bransch och hur utsatt företaget är för risker.

3.7 Internationella standarder

Det har arbetats fram internationella standarder för att bistå företag och få dem anamma det moderna risk management konceptet vid hantering av risker. Syftet med dessa riktlinjer är att företag skall få en ökad medvetenhet om verksamhetens risker och kunna bemöta dessa på ett målmedvetet sätt. Dessa internationella standarder ger ut normer på hur företag kan vidareutveckla sin risk management från ett traditionellt förhållningssätt mot ett integrerat. Nedan beskrivs två olika ramverk för hantering av risker.



Ramverket ”*The Turnbull Report*” har utvecklats av ”The Internal Control Working Party of the Institute of Chartered Accountants in England & Wales” och publicerades 1999. Rapporten utgör en rekommenderad standard och påpekar att det är ledningens och styrelsens ansvar att företaget snabbt kan respondera på incidenter och krislägen så att verksamheten inte blir lidande. Detta kräver en regelbunden revidering av företagets risk management (www.icaew.co.uk/internalcontrol).

AS/NZS 4360:1999 är framtagen av ”Standard Australia International Limited” och fastslår riktlinjer för hur ett företag systematiskt bör identifiera, kvantifiera och hantera sina risker på ett så tidigt stadium som möjligt. Genom att tillämpa effektiv risk management kan det hjälpa företaget att förbättra säkerhet, kvalitet och lönsamhet. Rekommendationen innebär att riskhanteringsprocessen skall vara ett strategiskt och operativt verktyg som syftar till att minimera en verksamhets förluster och maximera dess möjligheter. (www.riskmanagement.com.au).

3.8 Scenario planning

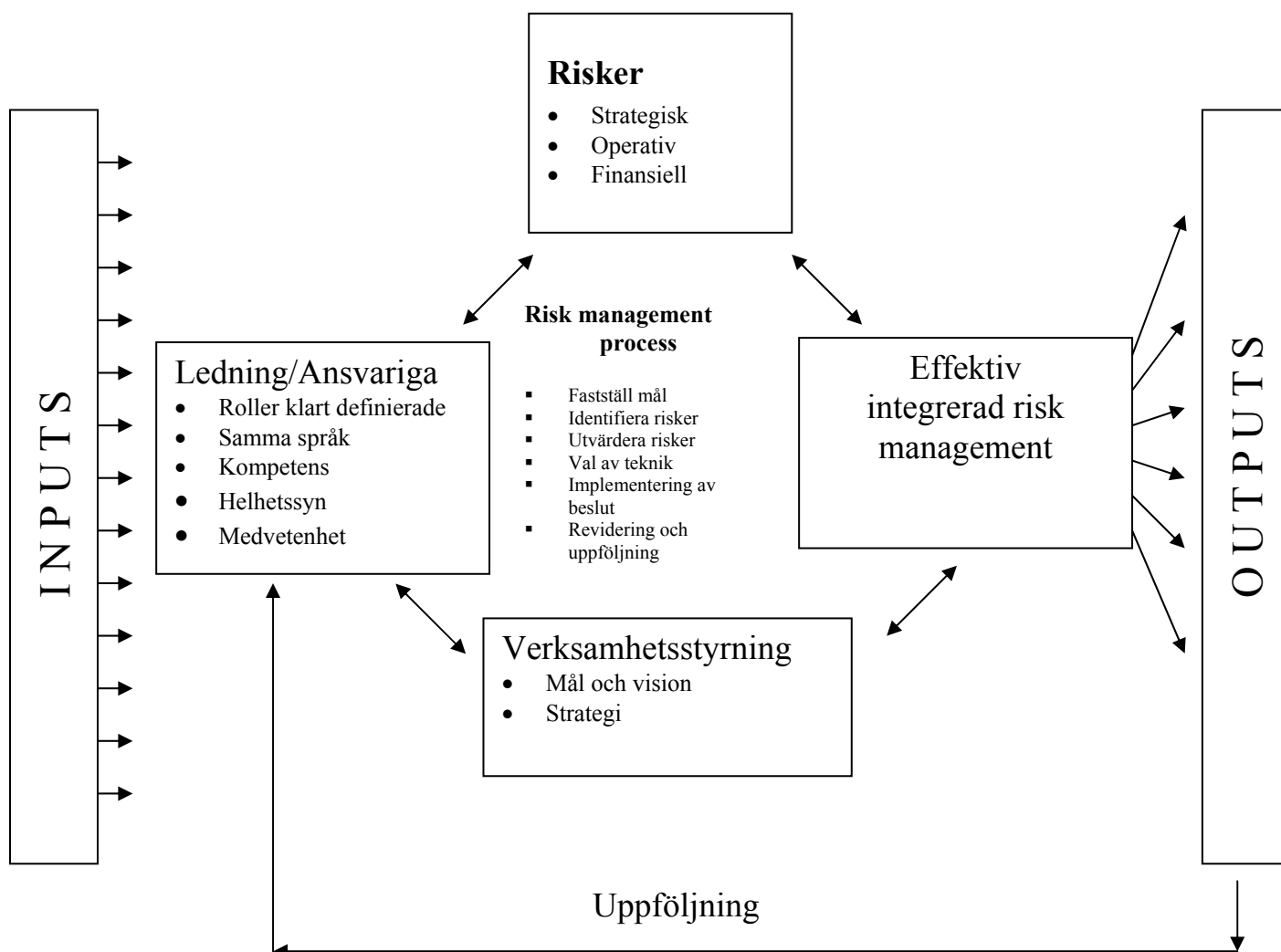
Vid hantering av risker är det betydelsefullt att fatta bra strategiska beslut. Scenario planning kan enligt van der Heijden (1997) hjälpa företagsledningen att fatta strategiska beslut för framtiden och utveckla och göra en bättre bedömning av konsekvensen av detta beslut. Företag skapar scenarios med olika följder, beroende på förändringar i omgivningen. Visserligen kan inte osäkerheten i dessa situationer elimineras men det kan hjälpa företag till att förbättra kvaliteten på beslutsprocessen. På detta sätt kan företagsledningen bestämma om osäkerheten är acceptabel eller inte. Van der Heijden (1997) anser vidare att scenarios kan hjälpa hantering av osäkerhet på tre sätt. För det första kan det hjälpa företaget att förstå omgivningen bättre genom att inte se beslut som isolerade händelser utan som en del av en process. På detta sätt hjälper scenario planning företagsledningen att öka flexibiliteten genom att tänka hypotetiskt. För det andra skapar scenario planning en medvetenhet om möjliga utfall. På detta sätt underlättar metoden företagsledningen att undvika möjliga risker. För det tredje bidrager scenarios till att företag blir medvetna och ökar den perceptuella förmågan att upptäcka och bli medvetna om oförutsedda händelser. Genom att skapa bra beslutsunderlag ökar förutsättningen för en effektiv risk management.

3.9 Effektiv integrerad risk management

Effektiv risk management kan inte genomföras skilt från övrig verksamhetsstyrning utan bör struktureras med befintliga beslutsprocesser. Risk management är en väsentlig uppgift för företagsledningen och genom att integrera denna med den operativa styrningen kan risk management byggas in som en del av den dagliga verksamheten. Med stöd av litteratur har vi arbetat fram en egen modell (se figur 3.9) som beskriver risk management ur ett helhetsperspektiv. I litteraturen inom ämnesområdet beskrivs de olika delarna på ett brett och relativt svårhanterligt och isolerat sätt. I brist på helhetssyn har vi skapat en övergripande beskrivning av en effektiv integrerad risk management i en verksamhet som tar med de risker som företaget utsätts för ur en strategisk synvinkel.



Effektiv integrerad risk management



INPUTS:

- ✓ Konjunkturläge
- ✓ Omvärlden
- ✓ Globalisering
- ✓ Komplexitet
- ✓ Hot & Möjligheter
- ✓ Teknisk utveckling
- ✓ Regleringar
- ✓ Ökade krav på avkastning
- ✓ Konkurrenter

OUTPUTS:

- ✓ Överlevnad
- ✓ Högre avkastning
- ✓ Konkurrensfördelar
- ✓ Bättre beslutsunderlag
- ✓ Nöjda aktieägare/intressenter
- ✓ Beredskap för oförutsedda händelser
- ✓ Lättare att nå uppsatta mål
- ✓ Samhällsekonomisk vinning
- ✓ Volatiliteten i resultatutveckling minskar
- ✓ Värdeskapande

Figur 3.9 Effektiv integrerad risk management, Egen modell



Inputs är de externa variabler i ett företags omvärld som på olika sätt påverkar verksamheten. Genom globalisering och en ständigt föränderlig omvärld skapas nya risker som kan innebära både hot och möjligheter för företaget. Konjunkturläge, teknisk utveckling och regleringar är andra variabler som påverkar en verksamhet. Aktieägarnas önskan om högre avkastning ställer krav på företagsledningen att hantera risker. Dessutom kan konkurrenternas ageranden innebära hot och möjligheter som företaget måste ta ställning till. Vi anser att, alla dessa variabler kan skapa risker i en organisation och för att kunna bemöta dessa krävs flexibilitet och en ständig uppdatering av företags omvärld.

Goda förutsättningar för *företagsledningen* och *ansvariga* att hantera risker är bland annat att klart definierade ansvarsroller, god kompetens samt att upptäcka risker inom och utom organisationen. Genom att skapa en medvetenhet om risker och en helhetssyn på hanteringen av dessa ökar förutsättningarna för en effektiv risk management. För att koordinera hanteringen av risker mellan olika avdelningar i organisationen är det betydelsefullt att alla talar ”samma språk”.

För att underlätta arbetet med risk management processen delas ett företags *risker* upp i olika grupper. Vi har valt att dela upp dessa i strategiska, operativa och finansiella risker. Dock påverkar alla risker i ett företag i större eller mindre grad dess strategiska mål och visioner. Vi anser att företag på detta sätt kan få en överskådlig bild över dess risker.

Risk management processen är en ständigt pågående process som framförallt går ut på att upptäcka de risker som hotar företaget. I processen uppskattas både nya och gamla riskers potentiella inverkan på verksamheten. Denna process sker parallellt med företags övriga verksamhet.

Vi anser att det är av stor betydelse att risk management är väl förankrat i företags *verksamhetsstyrning* och att den ingår i den strategiska planeringen. Detta kan medföra att risker inte hindrar företaget från att uppnå sina uppsatta mål och visioner. Ett företags strategi avspeglar dess planering för hur framtida mål skall nås. Strategin bör ta hänsyn till bland annat marknad, konkurrenter och finansiell ställning vad avser så väl möjligheter som hot. Det är därför naturligt att, som en del av företags överordnade strategi, utarbeta en risk management strategi som definierar företags framtida riskfilosofi och dess vilja och förmåga att själv bära risker.

En effektiv integrerad risk management kan leda till olika *outputs*, det vill säga positiva effekter. Förutom det fundamentala för företaget att överleva kan det bidra till värdeskapande både för företaget och samhället. Andra positiva effekter kan vara högre avkastning, konkurrensfördelar och nöjda aktieägare. Risk management kan även skapa beredskap för oförutsedda händelser, bättre beslutsunderlag på grund av en ökad medvetenhet om risker samt minska volatiliteten i resultatutvecklingen.

Effekterna av risk management anser vi måste *följas upp*, uppdateras och integreras med nya inputs så att processen präglas av ett ständigt förbättrat informationsflöde.



Vår modell beskriver risk management ur ett helhetsperspektiv och vi har delat upp denna i olika komponenter för att få en överskådlighet och en bättre förståelse av risk management konceptet. Detta gör vi för att lättare kunna analysera de olika komponenterna och se samband och effekter. Genom uppföljning av effekter tillsammans med nya externa variabler skapas en positiv spiral som leder till en effektiv integrerad risk management. Detta kan vara skillnaden mellan ett framgångsrikt företag och ett mindre framgångsrikt företag.

3.9.1 Sex steg mot en effektiv risk management

Det finns många sätt att skapa en bättre hantering av ett företags risker. Nedan följer sex steg att förbättra hantering av risker. (Campbell, 2002)

- ◆ Bli medveten om risker och dess potentiella effekt på företaget.
- ◆ Tänk långsiktigt. Reagera inte på kortsiktiga förändringar.
- ◆ Skapa en lämplig företagspolicy och säkerställ att all personal följer den.
- ◆ Skapa scenarios med värsta tänkbara konsekvenser.
- ◆ Tillsätt en aktiv risk management kommitté som är insatt i produkterna.
- ◆ Budgetera inte på prognoser av framtida marknadstrender.

Dessa steg kan ses som en komplettering till företagets ständigt pågående risk management process. På detta sätt ökas möjligheten till att uppnå en effektiv risk management.



4 Empiriskt resultat och analys

Nedan ämnar vi redogöra för och analysera de resultat som framkom vid intervjuerna. Vi har valt att presentera det empiriska resultatet tillsammans med en analys. Genom denna direktjämförelse anser vi uppnå en överskådligare bild av vår undersökning.

4.1 Presentation av företag

Här följer en kort presentation av de företag vi valt att basera vår undersökning på innan vi närmare redogör för och analyserar vårt empiriska resultat. Uppgifterna i detta avsnitt är hämtade dels från respektive företags hemsida samt årsredovisning dels genom information som lämnats under intervjuerna.

Hässle Läkemedel AB/Astra Zeneca AB

Hässle Läkemedel AB är ett marknadsbolag inom Astra Zeneca koncernen. Koncernens verksamhet inriktar sig på följande terapiområden: mage/tarm, hjärta/kärl, onkologi, andningsvägar, centrala nervsystemet, smärtlindring och infektion. Inom koncernen arbetar 11000 personer. Huvudkontoret för forskning ligger i Södertälje. Dessutom sker 95 % av produktionen i Sverige.

Organon AB

Organon AB är ett dotterbolag till N.V Organon, vars huvudkontor finns i Nederländerna. Moderbolaget ingår i Akzo Nobel koncernen. Organon bedriver sin verksamhet inom fyra terapiområden; preventivmedel, antidepressivum, läkemedel mot ofrivillig barnlöshet samt läkemedel mot klimakteriebesvär. Det svenska dotterbolaget etablerades 1977 och har i dagsläget cirka 85 anställda. Företaget bedriver ingen forskning eller produktion i Sverige.

Novartis AB

Novartis AB fusionerades 1996 av de två schweiziska bolagen Ciba och Sandoz. Huvudkontoret ligger kvar i Schweiz medan det svenska huvudkontoret finns i Täby. Verksamhetsområdet består av läkemedel bl.a. inom cancervård, demenssjukdomar och diabetes. I Sverige har företaget cirka 150 anställda och här sker ingen produktion men däremot klinisk forskning.

Pharmacia AB

Pharmacia AB bildades genom ett samgående mellan Pharmacia & Upjohn och Monsanto Company i april 2000. År 2002 blev Pharmacia ett renodlat läkemedelsföretag då Pharmacia Corporation delade ut sitt aktieinnehav i dotterbolaget Monsanto Company. Pharmacias kärnverksamhet består av receptbelagda läkemedel, egenvårdsprodukter och veterinärmedicinska produkter. Huvudkontoret är beläget i USA och ledningen för den svenska verksamheten återfinns i Stockholm. I Sverige har Pharmacia cirka 3600 anställda. Bolaget har viss produktion i Sverige. Läkemedelsbolaget Pfizer AB har i skrivande stund lagt ett bud på Pharmacia och tanken är att det nya bolaget skall heta Pfizer AB.

H. Lundbeck AB

H. Lundbeck AB började sin verksamhet inom läkemedelsindustrin i Danmark 1924 där moderbolaget fortfarande finns. Det första utländska dotterbolaget etablerades i Sverige 1941 och idag har den svenska verksamheten cirka 45 anställda. Företagets huvudsakliga



verksamhetsområde är preparat för behandling av sjukdomar i centrala nervsystemet. I Sverige sker varken någon produktion eller forskning.

Eli Lilly Sweden AB

Eli Lilly and Company grundades 1876 och har sitt huvudkontor i USA. Det svenska marknadsbolaget, Eli Lilly Sweden AB, etablerades 1971 och har idag cirka 130 anställda. Företaget är verksamt inom många olika terapiområden, vilka bland annat är; cancer, depression, diabetes och tillväxthormon. I Sverige bedrivs ingen forskning eller produktion.

4.2 Redovisning av empiriskt resultat och analys

Resultatet baseras på intervjuer av sex personer med befattningar såsom Ekonomidirektör, Ekonomichef och Controllern.

Vi redovisar respondenternas svar gemensamt tillsammans med en analys för att på detta sätt få ett helhetsperspektiv på risk management inom aktuella läkemedelsföretag.

4.2.1 Begreppet risk

Risk definieras enligt två av respondenterna på följande sätt:

”Risk är om inte önskat utfall infaller”

Begreppet risk uppfattas som något negativt av alla respondenter. Hälften uppger att tid är associerat med risk, till exempel kan en produktförsening innebära ekonomiska problem. En annan synpunkt på riskbegreppet är att risk är något som skall reduceras i största möjliga mån. Ytterligare en synpunkt är att risk är osäkerhet.

I teorin framställs begreppet risk som bland annat en ogynnsam avvikelse i det förväntade eller önskade utfallet vilket väl stämmer överens med definitionen ovan (Vaughan, 1997). Vidare har den traditionella negativa synen på risker i facklitteratur kompletterats med en positiv syn på konsekvensen av en risk, vilket skiljer sig från våra resultat (DeLoach, 2000). Det har inte framkommit någon positiv tolkning av begreppet risk överhuvudtaget. Tid är en riskfaktor som har betonats i våra resultat till skillnad från litteraturen där tidsfaktorn i sig inte tolkas som en risk. I teorin däremot benämns osäkerhet bland annat som en parameter som varierar med tiden och situationen och uppstår enligt Vaughan (1997) först då risken har identifierats.

4.2.2 Centrala riskområden som omfattas i riskhanteringen

Enligt den allmänna uppfattningen i undersökningen är centrala riskområden framförallt inom det strategiska och operativa området. Det största hotet gäller strategiska beslut angående satsning på en viss produkt eller inte (*”go – no go”*). Risken kan ligga i att fel beslut fattas på grund av mänskliga faktorer som till exempel bristande kompetens hos beslutsfattare. En annan risk ligger i en missbedömning av marknaden, det vill säga att produkten inte är marknadsanpassad. En respondent ansåg att industrispionage innebär en viss strategisk risk. Risker som uppges inom det operativa området är följande: förlust av kompetent personal, produktionsstopp samt försening av produktleverans. Två respondenter betonar vikten av etik och moral och förklarar att anseenderisk är av betydelse. De nya reglerna på marknaden innebär enligt hälften av de tillfrågade en risk. Om produkten inte rekommenderas av läkemedelskommittéerna i subventioneringssystemet kommer produkten med stor sannolikhet att bli utkonkurrerad.



Av våra resultat framkommer att finansiell risk överlag hanteras till största del på koncernnivå i respektive företag. De finansiella risker som marknadsbolagen ansvarar för är vissa försäkringar. En respondent uppger att risken för stöld vid distribution av åtråvärda narkotiska preparat är viktig att hantera.

Enligt AIRMIC et al. (2000) internationella standarder kan olika typer av risker delas in i kategorier beroende på egenskaper och effekter. En generell indelning är följande: strategisk, operativ, finansiell och övrig risk. Den traditionella synen fokuserar på hantering av finansiella risker och försäkringar medan den moderna synen även innefattar ett strategiskt och operativt riskområde. Teorin understryker vikten av att en effektiv riskhantering bör inkludera en organisations alla väsentliga risker i samtliga kategorier vilket stämmer väl överens med vårt resultat (DeLoach, 2000).

4.2.3 Samordning av risker

Av resultatet att döma uppgav majoriteten av respondenterna att det inte finns någon strategiskt utarbetad handlingsplan för samordning av risker utan detta sker naturligt långsamt med produktutvecklingslinjen. Detta innebär att riskerna korrelerar med produktutvecklingen och när en risk uppkommer hanteras den vid detta tillfälle. Scenario planning är en vanligt förekommande metod för samordning av risker enligt fyra av respondenterna och ett sätt är att se konsekvenser omvandlat till intäkter och kostnader. Ett företag använde sig av "Top-down-out" strategi, vilket innebär att en samordning av risker börjar i ledningen för att sedan förankras ut i organisationen. Flera tillfrågade uppgav att företagsledningen samordnar risker genom möten där aktuella riskfrågor tas upp. En respondent berättar att de tillsatt en ansvarig person att bevaka risker externt. Dessa risker samordnas sedan med övriga interna risker vid speciella "riskmöten".

Det framgår att scenario planning är en metod som majoriteten tillämpar för samordning av risker och konsekvensanalys. Genom att använda hypotetisk konsekvensanalys skapas enligt van der Heijden (1997) bättre beslutsunderlag för bland annat samordning av risker. Traditionellt sätt sker ingen samordning av risker i organisationen och enligt Clark & Varma (1999) hanteras risker isolerat från varandra utan någon samordning mellan olika avdelningar. I den moderna facklitteraturen ses riskhanteringen ur ett bredare perspektiv där en samordning sker både vertikalt och horisontellt i organisationen. DeLoach (2000) poängterar vikten av att förankra organisationens synsätt på riskhantering för att uppnå en samordning av risker.

4.2.4 Förankring av synsätt och inställning till riskhantering inom företaget

De flesta respondenterna ser riskhantering som en naturlig del i vardagen och hälften menar att alla utsätts för risker, men de hoppas på att konkurrenterna hanterar dem sämre. En annan inställning är att försöka undvika risker. Två tillfrågade har en positiv inställning till riskhantering, ett synsätt vilket de själva anser blir allt viktigare. En respondent anser att de är riskalerta, vilket innebär en stor medvetenhet om risker.

Enligt det traditionella teoretiska synsättet har företagen en taktiskt och negativ syn på riskhantering (Clark & Varma, 1999). En följd av en omvärld i förändring är bland annat att högre krav ställs på företagen att kontrollera sina risker. Detta har, enligt DeLoach (2000) som förespråkar ett modernt synsätt på risk management, medfört ett ökat behov och intresse för frågor om riskhantering, vilket framkommer i vår undersökning.



Förankringen av synsättet på riskhantering skiljer sig åt mellan företagen. I två mindre företag är synsättet väl förankrat i hela organisationen, men i ett större bolag är synsättet inte så väl förankrat totalt sett förutom i ledningsgruppen. I ett annat företag har de börjat fokusera mer på risker jämfört med tidigare och detta nya sätt att se på risker försöker företaget förankra i organisationen.

I teorin framgår att för att uppnå en effektiv riskhantering fordras bland annat att riskhanteringen förankras väl i organisationen med ett strategiskt och operativt perspektiv och för att en organisation skall kunna fungera effektivt krävs kommunikation. Det är betydelsefullt att utveckla en gemensam vokabulär inom organisationen för att kunna öka förutsättningen för en lyckad förankring av ett gemensamt språk i risk hantering. DeLoach (2000) betonar betydelsen av en förankring av ett gemensamt språk både vertikalt och horisontellt i organisationen för att skapa förutsättningar för en effektiv riskhantering.

4.2.5 Riskhanteringsprocessen

Risk management processen kan generellt sätt beskrivas som ett hjälpmedel för företagets risk management. Flertalet respondenter förklarar att riskhanteringsprocessen följer produktutvecklingslinjen. Några av dessa anser att hanteringen av risker följer ett naturligt tidsmönster med hållplatser längs linjen där uppföljning och kontinuerliga beslut tas om fortsatt produktsatsning eller inte, vilket innebär att en risk hanteras när den blir aktuell. En av de tillfrågade anser att riskhantering ingår i den dagliga verksamheten och genom en känslighetsanalys bestäms företagets riskbenägenhet. Ytterligare en respondent anser att riskhantering är en naturlig del av den dagliga verksamheten men företaget håller på att utarbeta en plan för detta. Majoriteten använder sig av scenario planning som en metod att utifrån hypoteser ligga steget före för att skapa beredskap att hantera risker när de väl uppkommer. Ett företag försöker öka medvetenheten om hantering av risker genom analytisk kunskapspridning; vilket till exempel innebär att lära produktionschefer tänka analytiskt för att erhålla ett helikopterperspektiv. Ett intressant inlägg av en respondent är att felaktiga beslut kan fattas på grund av mänskliga faktorer och för att reducera den operativa risken sker en kontinuerlig uppföljning från produktion till vetenskapliga studier. Ett företag försöker reducera den operativa risken genom att förlägga produktionen för samma produkt i flera länder. Genom att förlägga produktionen på flera platser i världen sprids risken bland annat för produktionsstopp och därmed reduceras risken för leveransosäkerhet. En respondent svarar att de identifierar produktområden som består av känsliga och livsnödvändiga produkter, där företaget kan åsamka katastrof vid utebliven leverans. För att minimera den operativa risken finns katastroflager i Sverige. Ett sätt att ytterligare reducera risken är att identifiera i vilka andra länder produkten finns och vilka konkurrenter som skulle kunna leverera samma typ av produkt. Av svaret framgår att en garanti av leveranssäkerhet är ett av företagets uppsatta mål. Ett företag hanterar en strategisk risk genom att öka medvetenheten om risker genom scenario planning och därmed få så bra beslutsunderlag som möjligt då beslut tas om produktsatsning eller inte ("go – no go").

I teorin är hantering av risker ett vetenskapligt angreppssätt som enligt Vaughan (1997) går ut på att förutse möjliga förluster och en tillämpning av metoder för att minimera dessa. Av svaren att döma framgår det att det är vedertaget bland företagen att tillämpa scenario planning för att försöka hantera risker. Om till exempel en biverkning på ett läkemedel uppkommer formulerar företaget olika hypoteser om tänkbara utfall för att snabbt kunna få kontroll över risken. I undersökningen framgår att inom aktuella företag använder de sig av en generell process som inte är så väldefinierad som den teoretiska i mer eller mindre



utsträckning. Risk management är enligt Vaughan (1997) en pågående process som kan delas upp i sex generella steg. Det första steget i processen innebär att företag skapar en handlingsplan för dess risk management. Detta följs av en identifiering och utvärdering av risker, vilket senare angrips av valda tekniker. Risk management är en kontinuerlig process som måste uppdateras i takt med väsentliga förändringar inom och utom organisationen.

4.2.6 Riskhanteringsens prioritet

Riskhantering prioriteras högt av fem respondenter. Fyra personer anser att en orsak till denna höga prioritering beror på att läkemedel förknippas med hög risk. Två respondenter menar att ett misslyckande med en produkt hotar överlevnaden och ett annat svar är att riskhantering visserligen prioriteras men kommer att få en högre prioritet framöver.

Risker enligt den traditionella synen har i litteraturen låg prioritet och en följd av detta är att även hanteringen av risker får en låg prioritet (Clark & Varma, 1999). Utifrån ett modernt synsätt i litteraturen krävs en högre prioritering av företagets riskhantering för att bland annat kunna möta den föränderliga omvärlden. Resultatet stämmer väl överens med det moderna synsättet på riskhanteringsens prioritet.

4.2.7 Riskhanteringsens integrering med övrig verksamhetsstyrning

Majoriteten av de tillfrågade anser att riskhanteringen integreras med affärsstrategin på ett naturligt eller automatiskt sätt längs med produktlivscykeln. Av dessa menar en person att riskhanteringen dock inte används som ett styrmedel. En annan respondent anser vidare att en integrering med övrig verksamhetsstyrning sker genom att de dels mäter leveranssäkerhet dels på hur duktiga de är på produktions prognoser.

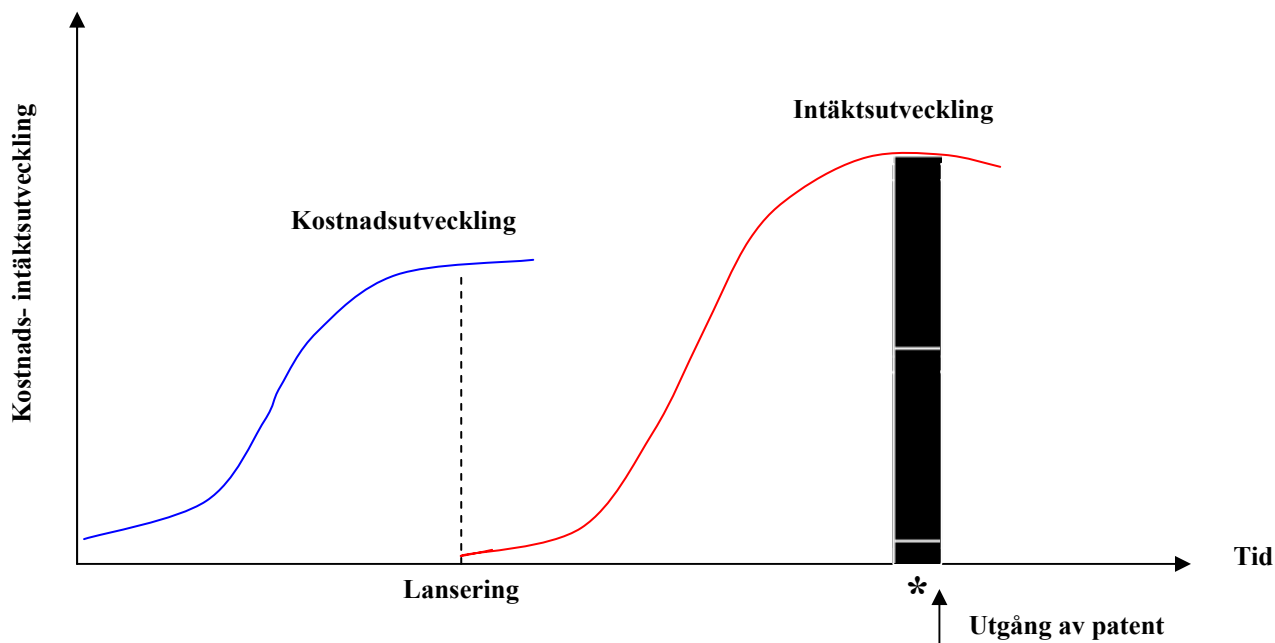
Enligt teorin skapar en integrering av riskhantering med övrig verksamhetsstyrning förutsättningar för företag att hantera och beakta risker innan de inträffar. Ledningen försöker skapa ett helhetsperspektiv på risker genom att integrera dessa i organisationen såväl vertikalt som horisontellt. DeLoach (2000) menar att genom att skapa denna medvetenhet om ett företags totala risksituation erhålls ett bättre beslutsunderlag vilket exempelvis kan öka lönsamheten. En integrering av riskhanteringen med övrig verksamhetsstyrning skall enligt DeLoach (2000) betraktas som en kontinuerlig strategisk process som sammanbinder företagets strategi, mål och visioner.

4.2.8 Fördelar med nuvarande riskhantering

Mer än hälften av de intervjuade personerna ansåg att hantering av risker skapar konkurrensfördelar. Ett gemensamt resonemang är att konkurrenterna lever under samma förutsättningar och fördelen ligger i att hantera risker bättre än dem. En respondent anser att de kan uppnå vinstoptimering samt kostnadsbesparingar genom tidigare lansering om företaget har kontroll över riskerna. En annan respondent anser att de kan uppnå kostnadsbesparingar genom personalvård och därmed minska risken för att förlora kompetent personal. Majoriteten av de tillfrågade ansåg att riskhanteringen skapar en kontroll och ökar medvetenheten om riskerna. En respondent påpekar att val av risknivå underlättas på detta sätt. Andra fördelar som nämns i en intervju är att riskhanteringen skapar dels ett gemensamt språk och dels beredskap då företag tvingas tänka framåt, vilket är viktigt då framtiden är oviss. I läkemedelsbranschen är tid pengar och genom att hantera risker kan företaget vinna både tid och pengar. Ett påpekande är att forskningsintensiva produkter är kostsamma i utvecklingsskedet, och intäkterna genereras först ett tag efter lansering. Figuren 4.2 visar det streckade området hur stor intäkt företag riskerar att gå miste om vid en försening av



lanseringen. Den effektiva patenttiden minskar i proportion med förseningen. Om lanseringen försenas medför det en utebliven intäkt under en höggenererande intäktsperiod (se * i figur 4.2).



Figur 4.2 Kostnads- och intäktsutveckling av ett läkemedel (Respondent, 2002)

I teorin beror fördelar med riskhantering på hur aktivt företaget hanterar sina risker och i vilken omfattning detta sker. I modern facklitteratur beskrivs riskhanterings fördelar bland annat såsom ökad medvetenhet om företagets risker, vilket i sin tur kan leda till bättre beslutsunderlag som kan skapa värde och beredskap för företaget (AIRMIC et al. 2002). Andra fördelar som beskrivs i litteraturen kan vara konkurrensfördelar, högre avkastning och därmed nöjda aktieägare (DeLoach, 2000). Av resultaten att döma framkommer att majoriteten av respondenterna anser att riskhantering skapar konkurrensfördelar vilket även beskrivs i litteraturen. Andra fördelar som stämmer överens med teorin är att riskhanteringen kan skapa värde, medvetenhet och beredskap inför oförutsedda händelser. Andra fördelar som nämnts är skapandet av ett gemensamt språk, men framförallt kan en god riskhantering skapa tidsvinning och därmed kostnadsbesparingar.



4.2.9 Framtida förväntningar på risker

En respondent hävdar att inom ett 10-års perspektiv förväntas en kraftig riskreducering på grund av framtida datorteknik. Idag föreligger en stor risk med gamla traditionella tekniker. Samma respondent menar vidare att nya riskområden inom bioteknik och DNA-forskning tillkommer. Dessutom händer det mycket på marknaden genom avregleringar och olika EU-direktiv. En annan åsikt är att det i framtiden kanske blir ett fåtal marknader i Europa till skillnad från dagsläget då vi har en marknad per land. Detta kan innebära både hot och möjligheter. En av de tillfrågade i undersökningen anser att inga nya risker uppkommer i framtiden medan en annan respondent anser att politiska risker kommer att öka vilket leder till att samhällena utvecklas på olika sätt i olika länder. Även detta kan innebära både hot och möjligheter. Ett resonemang är att politiker inte kan driva avregleringar hur långt som helst. *"Vargen har kommit som det varnats för i många år."* Statens dåliga ekonomi ställer höga krav på läkemedel och att det skall finnas ett kliniskt behov för att företaget skall få med sin produkt i rabattsystemet och får företaget inte detta blir produkten säkerligen utkonkurrerad. En respondent hävdar att riskhanteringen kommer att få ännu större betydelse i framtiden och menar vidare att prismetanismen på generika inte kommer att vara ett konkurrensmedel utan leveranssäkerhet kommer att ersätta detta.

Enligt teorin kommer risker att generellt sätt troligen öka på grund av ökande globala kontakter och omvärldens konstanta förändring (www.tbs-sct.gc.ca).

4.2.10 Riskhanteringsens ökade intresse i näringslivet

Det ökade intresset i näringslivet för riskhantering beror enligt en respondent på att marknadens press på koncernledningen har ökat, vilket i sin tur sätter press på operativa avdelningar. Två respondenter anser att riskhanteringsens intresse i näringslivet ökar på grund av att konkurrensen hårdnar. En annan åsikt är att eftersom omvärlden förändras så snabbt gäller det att ligga steget före, vilket riskhantering kan möjliggöra. Globaliseringen och den större förändringsbenägenheten i samhället skapar enligt en av intervjuade personer nya risker allt snabbare, vilket innebär snabbare prestationer och därmed mindre tid till riskanalyser. En respondent anser att intresset av riskhantering skapar beredskap vilket kan förhindra höga kostnader och möjliggör företagets överlevnad. Intresset har enligt ett svar en affärsmässig grund i botten det vill säga att företaget kan öka lönsamheten genom effektiv riskhantering.

Av resultaten att döma stämmer uppfattningen om riskhanterings betydelse i dagsläget väl överens med litteraturens resonemang. Den gängse uppfattningen i litteraturen är att omvärlden förändras snabbt och har blivit mer komplex framförallt genom globalisering, teknisk utveckling och ökade krav från marknaden (www.tbs-sct.gc.ca). Detta innebär att företagen utsätts för nya risker som kan vara svåra att förutse. En följd av den förändrade omvärlden är att högre krav ställs på att företagen ökar medvetenheten om sina risker. Detta har enligt Clark & Varma (1999) medfört ett ökat intresse för frågor om riskhantering i näringslivet.



5 Slutsats och diskussion

Vi har vid vår intervjuundersökning funnit att läkemedelsföretagen har en negativ syn på risker. Vi har inte sett tecken på någon positiv uppfattning av riskbegreppet, vilket inte är det samma som att se risk i sig som något positivt. Vi anser att det är intressant att belysa riskbegreppet utifrån dess utfall. Vi menar att en risk har två möjliga utfall, nämligen ett positivt och ett negativt. Det är således det förväntade utfallet som är avgörande om en risk tolkas som något positivt eller negativt. Vår undersökning tyder på att läkemedelsföretag endast ser det negativa utfallet av en risk, vilket förklarar den negativa synen de har på risker. Läkemedelsföretagens negativa attityd tror vi har sin orsak framförallt i att de har patenterade högriskprodukter tillsammans med ett stort produktansvar. Det föreligger risk för biverkningar hos människor och läkemedelsindustrin har tidsmässigt begränsade möjligheter till långtidsstudier för att förebygga dessa risker. Dessutom kan detta bland annat påverka anseenderisken och därför ser vi att etik och moral är av stor vikt inom branschen. Ett misstag kan äventyra människors hälsa.

Det har visat sig i vår undersökning att tidsaspekten är en central riskfaktor i läkemedelsföretag, vilket framförallt beror på att den effektiva patenttiden endast är 8-10 år. I dagens forskningsklimat är det svårt att göra nya revolutionerade upptäckter. Det tar längre tid att utveckla ett nytt läkemedel och det krävs att produkterna dokumenteras bättre. Detta leder till en kostnadsökning. Kombinationen av ökade kostnader och längre utvecklingsperiod innebär att företaget numera på kortare tid skall hämta hem mer pengar innan patentet går ut.

En intressant aspekt är att riskerna fortfarande hanteras relativt taktiskt, vilket vi tror kan vara branschtypiskt. Vi anser att typiskt för branschen dessutom är att riskerna är starkt produktrelaterade. Den största risken ligger i det strategiska beslutet om produktsatsning eller inte ("go – no go"). Beträffande möjligheten till en lyckad lansering av en produkt på marknaden råder det alltid osäkerhet genom bland annat konkurrerande läkemedel och marknadsbehovet. Underlaget för beslut om produktsatsning påverkas av många faktorer. Vi anser att en god kompetens hos beslutsfattare, medvetenhet om risker tillsammans med en god intuition kan vara avgörande för rätt beslut.

Undersökningen pekar på att risk management följer produktutvecklingslinjen alternativt produktlivscykeln. Vi ser att hantering av risker följer ett naturligt tidsmönster längs linjen, där uppföljning och strategiska beslut tas om fortsatt produktsatsning eller inte. Vi har kommit fram till att tillvägagångssättet tillsammans med scenario planning och konsekvensanalys utgör läkemedelsföretagens risk management process. Vi anser att fördelen med denna arbetsprocess är att medvetenheten om risker ökar samt att företag kan skapa beredskap för snabb hantering av risker.

En intressant aspekt som framkom under intervjuerna är en försvårande omständighet vid beslut om produktsatsning. En forskare kanske inte vill avslöja eventuella tveksamheter rörande produkten, på grund av att förhållandet till produkten har blivit personligt. Vi anser att detta kan öka risken att fel strategiska beslut fattas, vilket kan ge katastrofala konsekvenser både för företag och individ.

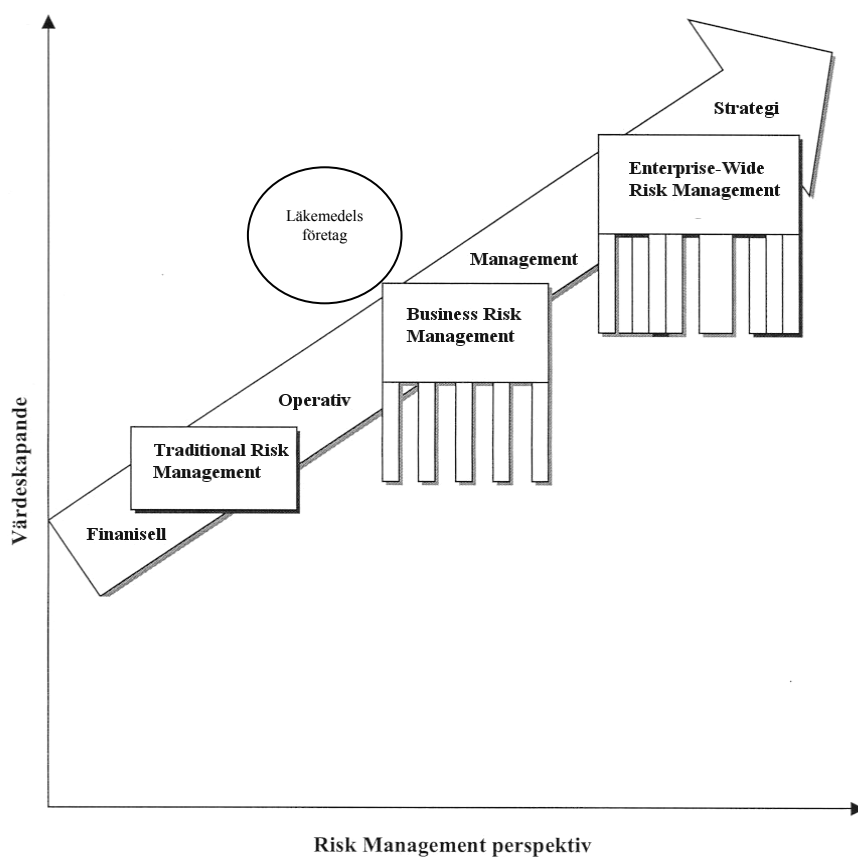


Läkemedelsföretag är utsatta för politiska beslut som inte är påverkbara. Exempelvis kan allt för hårda regleringar medföra att forskning och utveckling flyttar utomlands. Detta anser vi kan utgöra en samhällsekonomisk risk för Sverige, som kan förlora kompetenta människor och därmed halka efter forskningsmässigt.

I vår undersökning inser vi att inställningen till risk management till viss del är modern eftersom företagen ser risker utifrån ett strategiskt och operativt sätt. Vi anser vidare att läkemedelsföretag med produktion och forskning i Sverige ser risker ur ett bredare operativt och strategiskt perspektiv än övriga bolag, vilket vi tror kan ha sin naturliga förklaring i den geografiska närheten. Detta innebär att vikten av lagerhantering och medvetenheten om produktionsprocessen är stor. En annan följd av en större organisation tycks vara en något större komplexitet och en något mindre förankring av riskhanteringstänkande i organisationen med undantag av företagsledningen i jämförelse med mindre bolag. Här ser vi en större flexibilitet i hanteringen av risker och en bättre förankring av synsättet på riskhantering i organisationen. Detta anser vi ställer högre krav på de ansvariga för risk management i större organisationer.

Vi bedömer att risk management är mera integrerad med produktstrategier till skillnad från litteraturens syn där en integrering med övrig verksamhetsstyrning förespråkas. Detta är en intressant iakttagelse som vi hänför till patenterade forskningsintensiva produkter. Vi anser att läkemedelsföretagen inte använder risk management som ett styrmedel utan att det uppfattas som en relativt påtvingad åtgärd då många anser riskhantering vara ett ”nödvändigt ont”. En aspekt som vi anser förstärker vår åsikt är att en vanligt förekommande förhoppning är att konkurrenter hanterar riskerna sämre.

Vi avser med figur 5 nedan att på ett visuellt sätt förtydliga läkemedelsföretagens risk management position i förhållande till de olika utvecklingsfaser som risk management genomgått enligt litteraturen. Positioneringen i figuren är approximativt placerad och grundar sig inte på matematiska beräkningar. Det framkommer i vår undersökning att läkemedelsföretag delvis har ett traditionellt synsätt på risk management genom den negativa attityden till riskbegreppet och en taktisk hantering av risker. Dessutom är synsättet på risk management inte så väl förankrat i organisationerna som helhet. Vi ser däremot att företagsledningen börjar anamma en modernare syn på hanteringen av risker, vilket innebär att inställningen till risk management är positiv. Vi anser att företag närmar sig Business Risk Management genom det bredare perspektivet att även inkludera strategiska och operativa risker i hanteringen. Anledningen till att läkemedelsföretagens placering hamnar en bit ifrån Enterprise-Wide perspektivet kan delvis förklaras av branschtypiska drag men även av att kriterierna för Enterprise-wide konceptet inte uppfylls på grund av avsaknaden av holistiskt synsätt och en fullständig integrering i hela organisationen. Vi anser att det är svårt för läkemedelsbranschen att applicera Enterprise-wide perspektivet i sin helhet då branschen är så specifik som tidigare nämnts.



Figur 5 Läkemedelsföretagens positionering i förhållande till olika utvecklingsfaser inom risk management

Vid behov av att tillämpa risk management i organisationer, är generella modeller svåra att appliceras på enskilda specifika företag såsom de inom läkemedelsbranschen. Det återstår att utveckla en modifierad och specifikt anpassad modell för läkemedelsindustrin.

5.1 Förslag till fortsatt forskning

Det återstår en del att vidareutveckla som i fortsättning kan gagna den så viktiga industrin för mänsklighetens hälsa. Med hänvisning till ovanstående slutsats och diskussion kan vi föreslå en utveckling av en risk management modell som är specifik och väl anpassad för läkemedelsbranschen. En intressant aspekt är att ur ett globalt perspektiv undersöka hur risker samordnas mellan olika länder inom samma koncern.

Ett annat förslag är en utvärdering av nyttan med att koppla ihop hantering av risker i ett datorstyrt omvärldsanalysprogram. Risk management skulle på detta troligen mycket effektiva sätt kunna bemöta de nya risker som den ständigt förändrande omvärlden skapar.



6 Källförteckning

Litteratur

Borge, D. *The book of risk*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2001

DeLoach, J.W. *Enterprise-wide Risk Management Strategies for linking risk and opportunity*, Prentice Hall, Pearson Education Ltd, London, 2000

Eriksson, T. och Wiedersheim-Paul, F. *Att utreda, forska och rapportera*, Liber, Malmö, 1997

Hallgren, Ö. *Controllerhandboken, 7: e utgåvan*, Författarna och Industrilitteratur AB, Stockholm, 2001

Hamilton, G. *Risk Management 2000*, Studentlitteratur, Lund, 1996

Holme, I. M, och Solvang, B. K. *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997

Läkemedelslagen 1992:859

Nationalencyklopedin, vol 15, Bra Böcker, Höganäs, 1991

Patel, R. och Davidsson, B. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Shimpi, A. S, *Integrating Corporate Risk Management*, Texere, London, 2001

Van der Heijden, K. *Scenarios: the art of strategic conversation*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1996

Vaughan, E. J. *Risk Management*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1997

Artiklar

The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM), The Institute of Risk Management (IRM), *A Risk Management Standard*, UK, 2002, www.airmic.com

Campbell, S. *A safe bet*, Australien CPA, Dec 2001, Vol 71, p 56

Clarke, J. C. and Varma, S. *Strategic Risk Management: the New Competitive Edge*, Elsevier Science Ltd, Long Range Planning, Aug 1999, vol 32, p 414

Eklund, M. *Nya förutsättningar för svensk läkemedelsmarknad*, Handelshögskolan Stockholm, 2000



Finska finansinspektionen, *Risikanalys*, www.rata.bof.fi, 2001

Läkemedelsindustriföreningen (LIF), *Branschinformation*, www.lif.se, 2003

Risk Management: A Standard Australia portal, *Risk Management Standard*, www.riskmanagement.com.au, 1999

Risk Management: A Standard Australia portal, *What is Risk Management?*, www.riskmanagement.com.au, 2002

The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, *The Turnbull Report*, www.icaew.co.uk/internalcontrol, 1999

Treasury Board of Canada Secretariat, *Integrated Risk Management Framework, 2001*, www.tbs-sct.gc.ca

Övrigt

www.astrazeneca.se	2002-12
www.hassle.com	2002-12
www.lilly.se	2002-12
www.lundbeck.se	2002-12
www.novartis.se	2002-12
www.organon.se	2002-12
www.pharmacia.se	2002-12

Intervjuer

Hässle AB, Controller	2002-12-05
Organon AB, Ekonomichef	2002-12-06
Pharmacia AB, Ekonomidirektör	2002-12-19
Lundbeck AB, Ekonomichef	2002-12-19
Novartis AB, Ekonomichef	2002-12-20
Eli Lilly AB, Ekonomichef	2002-12-20



Bilaga 1

Intervjufrågor

Företag

Befattning

Kort beskrivning av företaget.

1. Vad inbegriper ordet risk för er?
2. a) Vilka är företagets centrala riskområden?
b) Vilka risker omfattas i riskhanteringen?
3. Hur samordnas de olika riskerna?
4. a) Vilken inställning har du till riskhantering?
b) Hur förankrat är synsättet på riskhantering i företaget?
5. a) Hur ser er nuvarande riskhantering ut och hur fungerar den?
b) Hur ser riskhanteringsprocessen ut?
6. Vilken prioritet har riskhanteringen i företaget idag?
7. Är riskhanteringen integrerad med företagets övriga verksamhetsstyrning? I så fall på vilket sätt?
8. Vilka fördelar anser ni att er nuvarande riskhantering har?
9. Vilka är era framtida förväntningar på risker?
10. Riskhantering har fått ett ökat intresse i näringslivet. Vad tror du att det beror på?