

# Public Affairs-ressourcer & adgang til beslutningstagere i EU

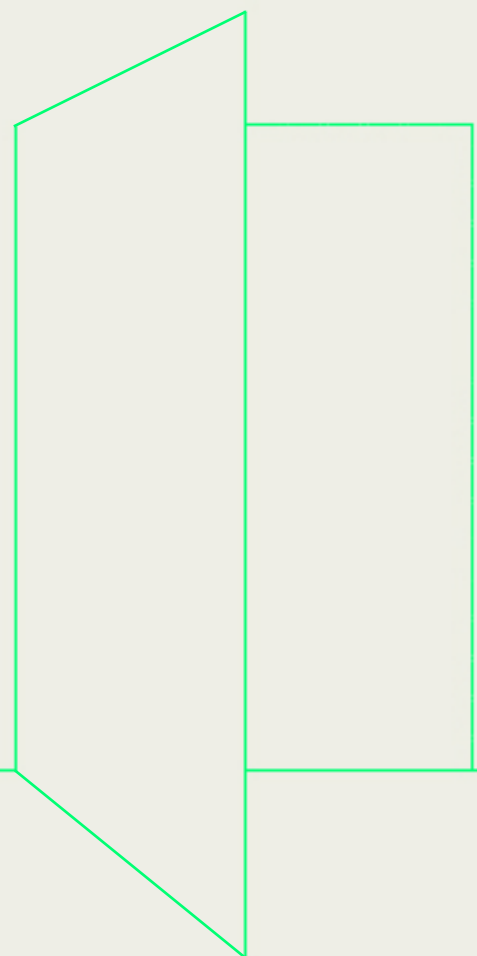
– Et komparativt casestudie af Pfizer og Novo Nordisk

Cand. merc. (kom)  
Kandidatafhandling

Engelsk titel: Public affairs-resources and access to EU decision-makers – a comparative case study of Pfizer and Novo Nordisk

Af: Mathilde Schwartz Sørensen  
Vejleder: Kresten Schultz Jørgensen  
Dato: 4. september 2015  
Antal satsenheder: 161.002 svarende til 71 NS

Copenhagen Business School, 2015



# Abstract

According to William D. Oberman companies are competing for influence in the political arena. In this competition success is dependent on public affairs resources that the company possess. Therefore, this thesis seeks to investigate the connection between a company's public affairs-resources and its ability to influence policy-makers. However, the Achilles' heel of public affairs is the measuring of effect in which it is difficult to prove the direct connection between a company's resources and influence. Instead the thesis focuses on the connection between resources and access to political decision-makers, as access is a prerequisite for influence.

The thesis thus seeks to answer the research question: *"How does a company's political resources affect access to political decision-makers?"* by conducting a comparative case study of two pharmaceutical companies, respectively Pfizer and Novo Nordisk. The case study regards the companies' public affairs-work in the EU during the decision-making process of Clinical Trials Regulation EU No 536/2014. The focus on the pharmaceutical industry was chosen because it is highly regulated, where political decisions clearly affect the business operations. Furthermore, the thesis focuses on the EU, as the institution continuous to widen its competence, which makes it an increasingly important body for regulation for companies placed within the borders of the Union.

A combination of Pierre Bourdieu's theory on capitals and William D. Oberman's theory on public affairs-resources and access types make the theoretical foundation of the empirical study. Oberman presents four types of access, respectively inertial-, associative-, representative-, and procured access, which form the structure for the analysis. At each access type a hypothesis is formulated and afterwards tested in the analysis. The analysis is primarily based on data collected from semi-structured interviews of public affairs-employees from LIF, Pfizer and Novo Nordisk. The data is furthermore supported by secondary documentary data.

Where the presumption before the study was that social capital is the central capital form of public affairs due to the relational nature of the discipline, the case study revealed that cultural and economic capital was central capitals that generated social capital, and of this access to decision-makers during the CTR-case. The study showed a tendency between the companies, where catalytic resources in terms of knowledge and expertise were central drivers for the building of access. The companies operationalized a network of social connections to decision-makers by demonstrating expertise and by being a source to information. Hence cultural capital was in this case transformed to social capital.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KAPITEL 1 INDLEDNING</b>                                           | <b>5</b>  |
| <b>1.1 INTRODUKTION TIL UNDERSØGELSESOMRÅDET</b>                      | <b>5</b>  |
| <b>1.2 PROBLEMFORMULERING &amp; AFGRÆNSNING</b>                       | <b>7</b>  |
| 1.2.1 AFGRÆNSNING: PUBLIC AFFAIRS I EU                                | 8         |
| 1.2.2 AFGRÆNSNING: MEDICINALINDUSTRIEN                                | 9         |
| 1.2.3 AFGRÆNSNING: DEMOKRATI & LEGITIMITET                            | 9         |
| 1.2.4 AFGRÆNSNING: MEDIERNE                                           | 10        |
| <b>2.1 VIDENSKABSTEORETISK STÅSTED</b>                                | <b>11</b> |
| <b>2.2 FORSKNINGSMETODE</b>                                           | <b>12</b> |
| 2.2.1 DEDUKTIV ANALYSESTRATEGI                                        | 12        |
| 2.2.2 DEN KVALITATIVE TILGANG OG KAUSALITET                           | 12        |
| <b>2.3 DATAINDSAMLINGSMETODE</b>                                      | <b>14</b> |
| <b>2.4 RESEARCH DESIGN</b>                                            | <b>16</b> |
| 2.4.1 DET KOMPARATIVE CASESTUDIE                                      | 16        |
| 2.4.2 VALIDITET OG GENERALISERBARHED I CASESTUDIET                    | 17        |
| <b>2.5 METODISKE BEGRÆNSNINGER</b>                                    | <b>18</b> |
| <b>KAPITEL 3 TEORI &amp; HYPOTESER</b>                                | <b>19</b> |
| <b>3.1 BOURDIEUS KAPITALFORMER</b>                                    | <b>19</b> |
| <b>3.2 PUBLIC AFFAIRS</b>                                             | <b>21</b> |
| 3.2.1 ISSUE MANAGEMENT                                                | 22        |
| 3.2.2 ADGANG                                                          | 24        |
| <b>3.3 OBERMAN – ET RESSOURCEBASERET PERSPEKTIV PÅ PUBLIC AFFAIRS</b> | <b>24</b> |
| 3.3.1 RESSOURCER & ADGANG                                             | 25        |
| <b>3.4 HYPOTESER &amp; PARAMETRE</b>                                  | <b>27</b> |
| 3.4.1 HYPOTese 1 – INERTIAL ACCESS                                    | 27        |
| 3.4.2 HYPOTese 2 - ASSOCIATIVE ACCESS                                 | 30        |
| 3.4.3 HYPOTese 3 - REPRESENTATIVE ACCESS                              | 32        |
| 3.4.4 HYPOTese 4 - PROCURED ACCESS                                    | 34        |
| <b>KAPITEL 4 CASE- OG VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE</b>                      | <b>37</b> |
| <b>4.1 BETEGNELSER OG FORKORTELSER</b>                                | <b>37</b> |
| <b>4.2 MEDICINALINDUSTRIEN I EU</b>                                   | <b>38</b> |
| <b>4.3 SAGEN: CLINICAL TRIALS - REGULATION EU No 536/2014</b>         | <b>39</b> |
| <b>4.4 VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE</b>                                     | <b>40</b> |
| 4.4.1 PFIZER                                                          | 40        |
| 4.4.2 NOVO NORDISK                                                    |           |

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                                                                            | 41        |
| <b>KAPITEL 5 ANALYSE</b>                                                   | <b>43</b> |
| <b>5.1 INERTIAL ACCESS</b>                                                 | <b>44</b> |
| 5.1.1 PARAMETER 1 – ARBEJDSHISTORIK                                        | 44        |
| 5.1.2 PARAMETER 2 – RELATIONERNES FORMELLE NIVEAU                          | 46        |
| 5.1.3 KOMPARATIV DELKONKLUSION                                             | 49        |
| <b>5.2 ASSOCIATIVE ACCESS</b>                                              | <b>51</b> |
| 5.2.1 PARAMETER 1 – TIDSPUNKT FOR IGANGSÆTTELSE AF ARBEJDET MED CTR-SAGEN  | 51        |
| 5.2.2 PARAMETER 2 – ANTALLET AF SAMARBEJDSPARTNERE                         | 54        |
| 5.2.3 KOMPARATIV DELKONKLUSION                                             | 59        |
| <b>5.3 REPRESENTATIVE ACCESS</b>                                           | <b>61</b> |
| 5.3.1 PARAMETER 1 – STØRRELSEN OG POSITIONEN PÅ MARKEDET                   | 61        |
| 5.3.2 PARAMETER 2 – EVNEN TIL AT SKABE NYTTEVÆRDIG                         | 63        |
| 5.3.3 KOMPARATIV DELKONKLUSION                                             | 66        |
| <b>5.4 PROCURED ACCESS</b>                                                 | <b>67</b> |
| 5.4.2 KOMPARATIV DELKONKLUSION                                             | 71        |
| <b>KAPITEL 7 DISKUSSION &amp; PERSPEKTIVERING</b>                          | <b>76</b> |
| <b>7.1 OPTIMALE FORHOLD FOR OPBYGNING AF ADGANG I EU-SYSTEMET</b>          | <b>76</b> |
| <b>7.2 ANVENDELSE AF BRANCHEORGANISATIONER SOM EN ADGANGSGIVENDE AKTØR</b> | <b>77</b> |
| <b>4. PUBLIC AFFAIRS SOM EN INTEGRERET DEL AF VIRKSOMHEDENS FORRETNING</b> | <b>79</b> |
| <b>LITTERATURLISTE</b>                                                     | <b>81</b> |
| <b>BILAG 1: TIDSLINJE OVER CTR-SAGEN</b>                                   | <b>87</b> |
| <b>BILAG 2: EKSEMPEL PÅ INTERVIEWGUIDE</b>                                 | <b>88</b> |

## Liste over tabeller og figurer

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabel 1:</b> Karakterskala for kvaliteten af adgang                          | 14 |
| <b>Tabel 2:</b> Oversigt over begreber                                          | 37 |
| <b>Tabel 3:</b> Strukturen for analysen – adgangsformer, hypoteser og parametre | 43 |
| <b>Tabel 4:</b> Karakterer for inertial access                                  | 49 |
| <b>Tabel 5:</b> Karakterer for associative access                               | 58 |
| <b>Tabel 6:</b> Karakterer for representative access                            | 66 |
| <b>Tabel 7:</b> Karakterer for procured access                                  | 70 |
| <b>Figur 1:</b> "Latent, catalytic and operational resources"                   | 25 |
| <b>Figur 2:</b> Kombination af Oberman og Bourdieu                              | 26 |
| <b>Figur 3:</b> "Categorization of access types"                                | 27 |

# Kapitel 1

## Indledning

### 1.1 Introduktion til undersøgelsesområdet

*"Economic competition can come to be mirrored in political arena. In this competition, success is dependent on public affairs resources."*

(William D. Oberman; 2008: 251)

Som professor William D. Obermans citat konstaterer, så finder virksomhedernes kamp om at opnå konkurrencemæssige fordele også sted i den politiske arena. Af den kamp fødes disciplinen public affairs, der for virksomheden handler om arbejdet med de politiske aktører og interessenter i dens omverden med det formål at opnå et ønsket politisk resultat (Thomson & John; 2007:4), hvorfor det er en relationelt betonet disciplin. Public affairs handler om anvendelsen af politiske ressourcer for at forbedre positionen i forhold til andre. Det fremgår således af citatet, at virksomhedens succes i public affairs afhænger af dens ressourcer. Det kan fortolkes til, at det i public affairs' relationelle univers er de politiske ressourcerne, der er det afgørende middel til at få indflydelse og opnå den fastlagte public affairs-målsætning. På baggrund af det, er det derfor essentielt i dette studie at undersøge sammenhængen mellem virksomhedens politiske ressourcer og dens succes i public affairs.

Undersøgelsesområdet har for det første ledt til spekulationer om, hvilke former for ressourcer der er på spil i public affairs, og om der er nogen, der er mere påkrævede end andre? I økonomisk teori anses en ressource eller kapital for at være forbundet med en formue, såsom penge eller genstande (Fisher; 1897:512). I forhold til ressourcer i public affairs antages økonomisk teori at have et for snævert perspektiv på ressourcer. Som det fremgår af ovenstående definition af public affairs, består en stor del af disciplinen af arbejdet med andre aktører, og dermed

beskæftiger disciplinen sig med bløde værdier, som udgør ikke-finansiell kapital (Esbensen; 2012:139). Inden for public affairs er der derfor behov for at anskue ressourcebegrebet i en bred forstand. På det metateoretiske niveau har den franske sociolog Pierre Bourdieu med sine grundbegreber om social-, kulturel-, og økonomisk kapital anvendt en bred tilgang til ressourcer (Bourdieu; 2008:280), som kan bruges til overordnet at kategorisere forskellige ressource typer. I den forbindelse forventes det forud for undersøgelsen, at sociale kapital vejer tungt på grund af public affairs-disciplinens relationelle natur. Mere specifikt for public affairs har Oberman (2008) med sin teori om *latent*, *catalytic* og *operation* public affairs-ressourcer ligeledes en bred tilgang til ressourcebegrebet, hvor erhvervsrelaterede af ressourcer både afhænger af kompetencer internt i virksomheden og dens relationer eksternt med omverdenen (Oberman; 2008:252).

For det andet har det ledt til en drøftelse om, hvordan det kan bevises, at disse ressourcer har en kausal forbindelse til et succesfuldt resultat i public affairs. I public affairs forhandler virksomheder med de regulerende myndigheder om, hvordan de politiske krav skal udmøntes over for virksomhederne, og deri søger de at gøre deres indflydelse gældende for at opnå noget, som de ellers ikke ville have opnået (Christiansen & Nørgaard; 2003:11). Men hvordan kan virksomheden med sikkerhed vide, at det netop var deres indflydelse, der havde effekt? Det er velkendt blandt public affairs-udøvere, at akilleshælen ved disciplinen netop findes ved resultat- og effektmåling. For en virksomhed kan det være vanskeligt at efterrationalisere, hvilke konkrete tiltag i lobbystrategien, der havde effekt (Esbensen; 2012:34). Den relationelle tilgang i public affairs gør disciplinen mere kvalitativ end kvantitativ i natur, hvilket betyder, at det er svært at bevise årsagssammenhæng mellem public affairs-handlinger og resultatet deraf. Hvor man i marketing kan foretage effektmålinger på salgstal, kan det derimod være en udfordring for public affairs-udøvere at fremlægge resultater for ledelsen, der konkret beviser effekten på lobbyindsatsen eller public affairs-aktiviteterne generelt. Det tætteste public affairs-aktører kan komme på at tilskrive numerisk eller kvantitative værdier til en lobbystrategi- eller aktivitet er ved at foretage målinger på forudbestemte parametre (Esbensen; 2012:138).

I stedet for at forsøge at måle indflydelseseffekten stilles der et andet undersøgelsesparameter op, som kan give en indikation på virksomhedens formåen i public affairs. I den forbindelse udvælges en faktor, som er en forudsætning for at opnå politisk indflydelse. Adgangen til beslutningstagere er en nødvendighed for, at virksomheden kan være med til at forme den lovgivning (Rehbein et al.: 2002: 659), der ender med at blive en del af rammebetingelserne for virksomhedens forretning. Ved at undersøge virksomhedens adgang til politiske beslutningstagere, kan der tegnes et billede af virksomhedens evne til at få leveret politiske budskaber til beslutningstager og derved dens chance for at opnå indflydelse. I Obermans teori er adgang en *operationel* ressource, der er skabt af en kombination af *latente* og *katalytiske* ressourcer (2008:252). Han definerer fire former for adgang henholdsvis *inertial*-, *procured*-, *representative*- og *associative access*. For at få svar på de spørgsmål som specialets undersøgelsesområde har vakt, danner Obermans model for public affairs-ressourcer og adgangsformer derfor det teoretiske grundlag for dette speciale.

## 1.2 Problemformulering & afgrænsning

Med afsæt i ovenstående introduktion til undersøgelsesområdet har dette speciale til formål at besvare følgende problemformulering:

***Hvordan har virksomhedens politiske ressourcer betydning for adgang til politiske beslutningstagere?***

Problemformuleringen besvares ved at foretage et komparativt casestudie af to medicinalvirksomheder, henholdsvis Novo Nordisk og Pfizer under deres public affairs-arbejde med Forordningen om kliniske forsøg med humanmedicinske lægemidler: CTR EU No 536/2014. For at kunne besvare problemformuleringen om de politiske ressourcers betydning for adgang, vil undersøgelsen fokusere på, hvordan en specifik politisk ressource påvirker kvaliteten af den pågældende



adgangsform. Følgelig afgrænses Problemformuleringen yderligere af nedenstående analytiske spørgsmål:

- Hvilke ressourcetyper og parametre er der?
- Hvordan påvirker de politiske ressourcer kvaliteten af virksomhedens adgang, og er nogle ressourcer mere centrale end andre i public affairs?
- Hvordan kan virksomheders adgang forbedres med udgangspunkt i erfaring fra Novo og Pfizer?

Det første underspørgsmål behandles i kapitel 3, der præsenterer teori og hypoteser for specialet. Det andet underspørgsmål rettes mod analysen, hvor virksomhedens politiske ressourcer og kvaliteten af adgang undersøges. Det tredje og sidste underspørgsmål behandles i diskussionsafsnittet i kapitel 7.

### 1.2.1 Afgrænsning: Public Affairs i EU

Specialet afgrænses til at fokusere på virksomhedens public affairs-arbejde med EU-institutionerne. Til gengæld vil specialet ikke fokusere på public affairs-arbejdet i nationalt kontekst, hvor dette blot nævnes kort i analysen. Christiansen & Nørgaard skriver i deres bog fra 2003 "De som meget har... Store danske virksomheder som politiske aktører", at *"alle virksomheder vil være mere eller mindre påvirkede af EU, men på grund af den danske tradition for at arbejde tæt sammen med de nationale myndigheder i EU-spørgsmål, kan man nok ikke generelt forvente, at virksomhederne vil være meget aktive i forhold til EU"* (2003:24). Siden 2003 er EU's kompetenceområde blevet større, senest med Lissabontraktaten, som trådte i kraft i 2009 (Foster; 2012:31). Hver traktatændring medfører, at EU får mere magt og medlemsstaterne tilsvarende afgiver noget af deres suverænitet (Foster; 2012:70). Danmark har en stærk tradition for et tæt samarbejde med myndighederne, men da EU er ansvarlig for en betydelig procentdel af lovgivningen i medlemsstaterne, er beslutningsprocessen i EU blevet et vigtigt center for politisk indflydelse (Hardacre; 2011:1). Derfor er der i stigende grad flere virksomheder og organisationer, som ser et behov for at udøve public affairs i EU-regi, hvilket gør virksomheders public affairs-arbejde i EU til et interessant og relevant område at udforske.

### 1.2.2 Afgrænsning: Medicinalindustrien

Specialet afgrænses yderligere til at fokusere på et komparativt casestudie af to virksomheder i medicinalindustrien. Medicinalindustrien er en stærkt reguleret industri (European Observatory; 2004:1). Gennem det seneste årti er der i EU blevet vedtaget direktiver og forordninger, der tilsammen legitimerer EU's omfattende regulering af medicinalindustrien (Jullien & Smith; 2015:124). Den anseelige regulering gør industrien til et interessant emne for et public affairs-studie, da lovgivningen medvirker til at sætte rammebetingelserne for aktørerne i industrien. I den EU-politiske politiske arena fokuserer afhandlingen på virksomhederne som politiske aktører, selvom medicinalindustrien består af flere typer af aktører, såsom patientforeninger, lægeforeninger, kontraktforskningsorganisationer, akademiske forskere mfl. (Jullien & Smith; 2015:115).

### 1.2.3 Afgrænsning: Demokrati & legitimitet

Denne afhandling går ikke i dybden med de demokratiske problematikker, der oftest forbindes med virksomhedens politiske rolle og dens arbejde med politiske instanser. Denne problemstilling er behandlet af en række forskere blandt andet i marxistisk teori, hvor Ralph Miliband kritisk anskuer politik til at afspejle de økonomiske magtforhold, hvor kapitalen dominerer:

*"In all advanced capitalist countries there is to be found a vast scatter of individually or corporately owned small and medium-sized enterprises, running into millions of economic units, constituting a distinct and important part of their economic landscape, and profoundly affecting their social and political landscape as well"* (1969: 12)

I nyere tid har Gert Tinggaard Svendsen ligeledes behandlet problemstillingen ved at skrive om det, han kalder for det "demokratiske underskud i EU", hvor velorganiserede interesseorganisationer har nemmere ved "at lave lobbyisme til egen fordel på bekostning af alle EU's skatteydere" (2008:11). Da det i bund og grund er en realitet, at virksomheder befinder sig som aktører på den politiske arena i sammenspil med politikere og myndigheder, applicerer afhandlingen en

praktisk tilgang, der i stedet for at diskutere om virksomheder bør være politiske aktører, kigger på, hvordan virksomheden i praksis er en politisk aktør. Endvidere vil afhandlingens fokus være på virksomhedens adgang, hvorfor den ikke vil gå i dybden med analysen af virksomhedens legitimitet, selvom jeg er bevidst om, at virksomhedens legitimitet er en vigtig faktor for at få indflydelse på politiske beslutningsprocesser. Legitimitet nævnes derfor kort i forbindelse med virksomhedens adgang.

#### **1.2.4 Afgrænsning: Medierne**

Ligeledes går afhandlingen ikke i dybden med virksomhedernes anvendelse af og tilstedeværelse i nyhedsmedierne i forbindelse med CTR-sagen. Jeg er bevidst om, at medierne kan have en stærk position for gengivelsen af sagen og derved bidrage til den brede meningsdannelse i offentligheden. Dog har dette speciale fokus på et virksomhedsmæssigt perspektiv, hvor anvendelsen af medierne i public affairs-arbejdet mere kan fungerer som et middel end et mål i sig selv (Bro; 2010:219). Samtidig tegnede der ud fra den forudgående research til afhandlingen et billede af, at industrien strategisk valgte at køre forløbet uden om medierne, hvor budskaberne i højere grad var tilpasset de endelige beslutningstagere, og som ikke leveres via medierne men direkte til de endelige beslutningstagere (Esbensen; 2012:166). Derfor er fokus sat på virksomhedernes direkte adgang til beslutningstagere.

# Kapitel 2

## Videnskabsteori & metode

### 2.1 Videnskabsteoretisk ståsted

Public affairs handler om at etablere langsigtede, gensidige og åbne relationer mellem virksomhed, politikere og myndigheder (Frankel & Højberg; 2010:244). Definitionen viser, at public affairs er relationelt betinget og for at kunne undersøge det relationelle, sociale fænomen i analysen, bekender jeg mig til det socialkonstruktivistiske paradigme. Med dette videnskabsteoretiske udgangspunkt opfattes virkeligheden i sin helhed som noget, mennesket har konstrueret gennem sin praktiske erkendelsesaktivitet (Andersen; 2011:252). Paradigmet tillægger en distance til den positivistiske tradition og dens naturvidenskabeligt inspirerede forståelse af sandheden, som værende objektiv målbar. Her er forskerens udgangspunkt en systematisk registrering af de objektivt iagttagelige dele af den ydre verden og en søgen efter logisk-matematisk enkle regelmæssigheder i deres fremtræden og adfærd (Brier: 2006: 143). Ved socialkonstruktivisme er virkeligheden derimod en indre social konstruktion, som er skabt i interaktion og forhandling mellem individer. I den forstand er sproget også socialt konstrueret og dermed bliver oplevelsen af virkeligheden, eller erkendelsen, også socialt konstrueret (Wenneberg; 2010:16).

Virkeligheden er relativ, idet den er en konstruktion foretaget af mennesker, hvor fortolkning er centralt for erkendelsen (Nygaard; 2011:29). I modsætning til positivism findes der ikke én sandhed, men derimod den enkeltes version af sandheden (Nygaard; 2011:28). Hvad der fortolkes som virkelighed i analysen, kan således være en anden virkelighed, hvis analysen foretages af en anden forsker eller hvis den omfattede andre respondenter. Viden vil derfor altid være præget af det subjekt, der formulerer den. Det er derfor ikke muligt at finde frem til en viden, der korresponderer med virkeligheden og afspejler den direkte. Den kan i stedet betragtes som en hypotesedannelse. Når sandhed betragtes som en relativistisk

størrelse, medfører det metodisk, at jeg analytisk højst kan analysere mig frem til sandheden for de enkelte respondents udlægning af, hvordan "virkeligheden" ser ud fra deres perspektiv. Mit ærinde er derfor ikke at foretage en objektiv undersøgelse af respondenternes erfaringer.

Socialkonstruktivisme har en subjektiv epistemologi, hvor virkeligheden erkendes subjektivt i undersøgelsen via et intersubjektivt forhold mellem mig og det undersøgte (Nygaard; 2011:29). Det har derfor været vigtigt at klarlægge min egen rolle i undersøgelsen og eksplicitere forudgående antagelser om casen. Dette gøres ved at opsætte hypoteser, der er formuleret på baggrund af både min forhåndsviden om emnet, skabt fra eksisterende litteratur, og mine formodninger om virkeligheden.

## **2.2 Forskningsmetode**

### **2.2.1 Deduktiv analysestrategi**

I afhandlingen anvendes en deduktiv tilgang ved at bestemme en fast teoretisk forståelsesramme til at tolke empirien med (Andersen; 2011:29), hvorimod den med en induktiv analysestrategi vil have formuleret en ny teori om det empiriske felt på baggrund af empiriske analyser (Nygaard; 2011:88). Den deduktive analysestrategi betyder, at jeg i studiet er præget af teoretiske synspunkter og fortolkningsrammer, når fænomenet undersøges. Herved opnås forståelsen af den empiriske data i kraft af tidligere teorier. Teorien anvendes til at formulere hypoteser om det empiriske felt, som jeg efterfølgende tester gennem en empirisk undersøgelse.

### **2.2.2 Den kvalitative tilgang og kausalitet**

I undersøgelsen anvendes den kvalitative metode, som tager udgangspunkt i, at ethvert fænomen består af en unik kombination af kvaliteter, hvorfor det ikke kan tælles, måles og vejes (Andersen; 2011:60). Jeg anvender derfor en fortolkende og mikroorienteret tilgang til fænomener og begivenheder, som ikke uden videre kan kvantificeres eller korreleres (Nygaard; 2011:136). Svagheden ved den kvalitative

metode er, at muligheden for generalisering er lav, og den kan kun bruges til at belyse visse forhold i samfundet (Andersen; 2011:62). Derimod er det muligt at danne et mere nuanceret billede af fænomenet ved at gå i dybden med det afgrænsede område (Brier; 2006:96).

Den kvalitative metode viser sig ved, at afhandlingen er case-baseret, og den primære data indhentes gennem semistrukturerede kvalitative interviews. I sammenhæng med det, søges der ikke at finde kausale sammenhæng i den indsamlede data. Kausale forklaringer benyttes i de naturvidenskabelige metoder, hvor der er en antagelse om, at der er en direkte sammenhæng mellem årsag og virkning (Andersen; 2011:206). I socialkonstruktivisme er dette vanskeligt, da fænomener i laboratoriet, empirisk data, samt orden og mønstre i data ikke bestemmes af den virkelighed, der observeres, men er socialt konstruerede (Wenneberg; 2010:109). Den relationelle tilgang i public affairs gør disciplinen mere kvalitativ end kvantitativ i natur, hvilket betyder, at det er svært at bevise årsagssammenhæng mellem public affairs-handlinger og resultatet deraf. Der søges derfor ikke at finde direkte årsagssammenhæng mellem ressourcer og politisk indflydelse i casestudiet. Derimod vil studiet sandsynliggøre politisk indflydelse ved at undersøge adgang, der er en medvirkende faktor til at opnå politisk indflydelse. Gennem samspillet mellem teori og empiri vurderes kvaliteten af virksomhedernes adgang til politisk indflydelse.

For at kunne besvare problemformuleringen om de politiske ressourcernes betydning for adgang, vil undersøgelsen fokusere på, en specifik politisk ressource påvirker kvaliteten af den pågældende adgangsform. Gennem samspillet mellem teori og empiri vurderes kvaliteten af virksomhedernes adgang til politisk indflydelse. Da studiet foregår ved et komparativt casestudie vil kvaliteten af virksomhedernes adgang for sammenlignelighedens skyld tildeles en karakter på en skala fra 1-5 som vist i Figur 1, hvor 1 er lav kvalitet, og 5 er høj kvalitet.

| Kvalitet     | Karakter |
|--------------|----------|
| Lav          | 1        |
| Under middel | 2        |
| Middel       | 3        |
| Over middel  | 4        |
| Høj          | 5        |

**Tabel 1:** karakterskala for kvaliteten af adgang

### 2.3 Dataindsamlingsmetode

Den primære data indsamles gennem semistrukturerede kvalitative interviews med public affairs-medarbejdere fra Pfizer, Novo Nordisk og Lægemiddelindustriforeningen (LIF). Antallet af respondenter i undersøgelsen er fem, hvor tre er ansat i Pfizer, én i Novo Nordisk og én hos LIF. I sagen om CTR havde hver virksomhed én public affairs-repræsentant, der stod for kontakten til beslutningstagere og andre politiske aktører, henholdsvis Senior Manager Vincent Clay fra Pfizer og Director of Regulatory Affairs Ane Böhm Nielsen fra Novo Nordisk. Disse repræsentanter anses for at være de mest centrale kilder til viden om sagen og om virksomhedernes tilgang til den, herunder de ressourcer, som blev brugt på public affairs-arbejdet.

Formålet med det kvalitative interview er at indhente beskrivelser af respondenternes verdensbilleder med henblik på kvalitativ tolkning af meningen i de beskrevne begivenheder og fænomener, som ikke er sigtet på kvantificering (Kvale; 1997:41). Det semistrukturerede interview fungerer som en normal samtale, dog har den et planlagt formål, en specificeret tilgang og teknik (Kvale; 2007:11). Interviewet indeholder derfor planlagte temaer og spørgsmål, som skal dækkes. Samtidig bærer interviewet præg af fleksibilitet, da interviewet er åbent for ændringer i spørgsmålene og i rækkefølgen af dem (Kvale; 2007:51). Interviewet følger således respondentens talestrøm, og som interviewer kan jeg følge op på de givne svar.

Respondenterne fik alle tilsendt interviewguides<sup>1</sup> forud for interviewet, der beskrev formålet med og proceduren for interviewet samt respondentens mulighed for efterfølgende at godkende indholdet af interviewet. Derudover gav interviewguiden information om de hoved- og undertemaer, som spørgsmålene i interviewet ville komme ind på. Guiden blev sendt ud af tre årsager. For det første var interviewguiden et værktøj for mig som forsker, der forud for interviewene reflekterede over indhold og retning for interviewet, hvorved mulige følsomme områder i interviewet er ekspliciteret. For det andet blev det gjort af hensyn til respondenterne, så de havde mulighed for, at forberede sig på de temaer interviewet berørte. For det tredje, var der en tidsmæssig årsag, da de som ansatte i Novo Nordisk, Pfizer eller LIF har en travl agenda med begrænset tid, og med en interviewguide var det muligt at overholde tidsrammen for interviewet.

Da opgaven skrives ind i den socialkonstruktivistiske tradition, kan det deraf siges, at jeg som forsker uundgåeligt præger dataene fra interviewet subjektivt, hvor de undersøgte subjekter påvirkes på en irreversibel måde, der vanskeliggør en gentagelse af forsøget (Brier; 2006:93). Følgelig er der i nærværende speciale en lav grad af reliabilitet. Det vil således være svært at reproducere specialets eksakte resultater, da de i høj grad afhænger af udsagn fra de specifikke respondenter, min selektion og videre bearbejdning af empirien. Ligeledes betyder den socialkonstruktivistiske tilgang, at jeg som forsker er bevidst om sprogets skabende kraft, og at jeg gennem mine spørgsmål har en magt til at lede og forme respondentens opmærksomhed (Kvale; 2007:2). Som interviewer påvirker jeg respondenterne alene ved at rette mit fokus på vedkommende. Da jeg ikke ønsker at forme respondentens holdning, medfører denne bevidsthed, at jeg rent sprogligt efterstræber at stille åbne spørgsmål. Det muliggør, at fokuspersonen kan udfolde sin subjektive viden og holdning til emnet således, at jeg får udsagn, der er autentiske og afspejler deres perspektiv.

---

<sup>1</sup> Se bilag 2 for et eksempel på interviewguiden



Transskribering af interviews afhænger af formålet med undersøgelsen (Kvale; 2007:94). Eftersom undersøgelsen ikke indebærer en lingvistisk fortolkning af interviewene, der går i dybden med tonen, intonation og pauser (Kvale; 2007:93), er interviewene ikke vedlagt i transskriberet form i afhandlingen. Derimod er interviewene optaget og overført til computer og CD, således at interviewene er tilgængelige i sin originale form under analysen af case virksomhederne i casestudiet. Disse er efter aftale med vejleder vedlagt som lydfiler bagerst i afhandlingen.

Analysen er endvidere baseret på sekundært dokumentarisk data, som er indsamlet og udarbejdet af andre og dermed uafhængigt af mig. De sekundære kilder kan bidrage til belysningen af det empiriske felt ved at supplere de data, som indhentes ved interviews (Nygaard: 2011: 138). Blandt de sekundære kilder kan nævnes årsrapporter, markedsanalyser, rapport fra EFPIA, meddelelser fra EU Kommissionen, EU lovgivning og information fra EU's hjemmesider.

## **2.4 Research design**

### **2.4.1 Det komparative casestudie**

Undersøgelsen i afhandlingen tager form af et komparativt casestudie, hvorfor den fungerer som en praksisorienteret forskning, der søger dybtgående problemløsende viden (Ramian; 2012:11). Casestudiet går i tråd med afhandlingens kvalitative tilgang ved at være specielt velegnet til dybdegående udforskning (Ramian; 2012:25). De mange detaljerede data om et bestemt fænomen gør det muligt at teste teoretiske hypoteser på en konkret case, hvor casestudiet enten kan styrke, nuancere eller svække den eksisterende teori. Den praksisorienterede forskning har mere til formål at bidrage med viden til brug ved problemløsning i en konkret kontekst end til at bidrage til teoriudvikling på et forskningsfelt (Ramian; 2012:38).

Det komparative casestudie studerer et begrænset antal cases, specielt med henblik på at forstå ligheder og forskelle mellem dem (Ramian; 2012:25), hvorfor det i denne afhandling gennem casestudiet søges at forstå, hvorfor noget hænger

sammen, og finde mulige forklaringer. Det komparative aspekt bidrager således med flere nuancer til studiet, hvor fænomenet undersøges på tværs af cases, hvilket gør det muligt at finde træk, der går igen eller afviger fra hinanden. Casestudiet er sammen med den kvalitative metode kritiseret for at give forskeren plads til en subjektiv og egenrådig bedømmelse, hvorfor de med kritiske briller anses for at være mindre omhyggelige end kvantitative studier (Flyvbjerg; 2006:234). På grund af afhandlingens videnskabelige tradition anerkendes den subjektive fortolkning i dette studie. Alligevel betyder det nødvendigvis ikke, at afhandlingen er mindre omhyggelig end studier, der er baseret på kvantitativ data. Fordelen ved at anvende casestudiet er, at forskeren kan komme helt tæt på situationer fra det virkelige liv, der ikke er sløret af generel kvantitativ data, og derved teste opfattelser på fænomener, der udfolder sig i praksis (Flyvbjerg; 2006:235).

#### **2.4.2 Validitet og generaliserbarhed i casestudiet**

Det er en udfordring for kvalitative casestudier at sikre en høj grad af validitet (Yin; 2012:325). I samfundsvidenskaben benyttes triangulering til at sikre validiteten af et studie, hvilket blandt andet indebærer kombinationen af flere kilder, metoder og teorier (Brier; 2006:95). Der eksisterer fire former for triangulering, henholdsvis datatriangulering, forskertriangulering, teoritriangulering og metodetriangulering (Yin; 2013:324). I den nærværende afhandling anvendes både teoretisk triangulering ved at applicere flere teoretiske perspektiver til fortolkningen af samme data, og datatriangulering ved at have flere datakilder. Som nævnt tidligere, anvendes der både primære datakilder i form af interviews og sekundære dokumentariske datakilder, hvor kombinationen af disse ifølge Yin specielt er med til at forstærke validiteten i casestudiet, da argumentationen vil stå stærkere, hvis flere kilder peger på den samme konklusion, således at data konvergerer ved at understøtte det samme resultat (Ramian; 2012:19).

Ligeledes anses muligheden for generalisering ud fra et casestudie at være en udfordring, da det betyder, at forskeren skal generalisere ud fra et lille antal af cases, hvilket giver en høj grad af usikkerhed. Modsat ved at øge antallet af cases til

et betydeligt niveau, vil det betyde at studiet giver afkald på den dybdegående natur og indsigt, som er uløseligt forbundet med casestudiet (Yin; 2013:325). I stedet for at anvende en numerisk generalisering, kan der ved casestudiet benyttes en analytisk generalisering, hvor casestudiet resulterer i nye abstrakte ideer, som kan lede til nye casestudier (Yin; 2013:325). Casestudiet generaliseres desuden ved at forbinde det med eksisterende litteratur, hvor casestudiets resultater forklares på et teoretisk grundlag således, at studiet fortolkes i en bredere forstand og kan indgå i den samlede viden på området (Yin; 2013:327).

## **2.5 Metodiske begrænsninger**

De metodiske valg for denne afhandling bærer som følge af nogle begrænsninger med sig. Eftersom undersøgelsen tager form som et casestudie, betyder det at afgrænsningen af casen og dens kontekst, sker på baggrund af et valg, der træffes af mig som forsker. Casestudiet er derfor påvirket af mine valg, hvilke bestemmer, hvad der ses i studiet men også, hvad der overses.

Der er ligeledes begrænsninger forbundet med valget af interviews som studiets primære data. Dette skyldes muligheden for, at jeg som interviewer kan påvirke samtalen, og at respondenterne måske svarer det, som den tror intervieweren gerne vil høre. Antallet af respondenter afhænger af formålet med undersøgelsen, men i interviewbaserede undersøgelser ligger antallet generelt omkring 15 +/- 10 (Kvale; 2007:44), hvorfor de fem respondenter i dette casestudie ligger lige på grænsen til, hvad der er repræsentativt. Desuden er der i afhandlingen en skæv fordeling af respondenter mellem virksomhederne med tre respondenter fra Pfizer og blot én fra Novo Nordisk. Det var ønskværdigt, hvis der i stedet havde været to respondenter fra hver virksomhed. Endvidere var interviewene begrænset af den tid, som respondenterne kunne sætte af til interviewene, hvilket forståeligt var grundet deres daglige arbejde, hvor deadlines skal overholdes og møder afholdes. Dette medførte, at der under interviewene ikke var tid til at gå i dybden med nogle spørgsmål, som ellers var relevante for en uddybning.

# Kapitel 3

## Teori & Hypoteser

Med udgangspunkt i et politisk ressourceperspektiv præsenteres der i kapitlet den teori, der benyttes til at undersøge empirien for at besvare problemformuleringen. Formålet er at præcisere den ressourcemæssige tilgang og teori, for således at kunne formulere hypoteser og parametre, der anvendes i det empiriske studier af Pfizer og Novo Nordisk. Først introduceres teori af den franske sociolog Pierre Bourdieu om felt og kapitaler, hvilket danner det metateoretiske grundlag for ressourceperspektivet i specialet, og det forklares, hvorfor teorien har relevans for public affairs. Dernæst introduceres public affairs-begrebet og teori forbundet med disciplinen. Det tredje afsnit præsenterer William D. Obermans teori og model over virksomhedens public affairs-ressourcer og fire adgangsformer. På baggrund af teorien udledes der ved hver af disse adgangsformer specialets fire hypoteser, som skal testes på empirien. Ved hver hypotese fastsættes to parametre, som case-virksomhedernes adgangsformer undersøges ud fra.

### 3.1 Bourdieus kapitalformer

Pierre Bourdieu har bidraget med teori, der viser en speciel forståelse for forbindelsen mellem teori og praksis, og hvordan dette kan indgå i en samfundsvidenskabelig undersøgelse (Grenfell; 2012:2). Bourdieus verdenssyn er relationelt bestemt, hvor mennesket anses for altid at indgå i sociale relationer i et samfund, der i en eller anden forstand er stratificeret og hierarkisk (Wilken; 2006:9). Endvidere er samfundet ifølge Bourdieu fundamentalt antagonistisk, hvor det sociale univers er en plads for uendelig kamp (Wacquant; 2006:4). Dette verdenssyn afspejler sig i hans teori, hvori han blandt andet præsenterer begreberne felt og kapital, som bruges til at forklare og belyse de sociale processer i empiriske studier (Grenfelle; 2012:2). Feltbegrebet beskriver de sociale arenaer, som praksis udspiller sig i (Jenkins; 1992:85), og som i dette studie er det politiske felt. Feltet er en kamparena, hvor aktørerne deltager i en række sociale kampe om

indflydelse og kapital (Wilken; 2006:46). Aktørernes position afhænger af opretholdelsen af nuværende kapital eller ved at tilegne sig ny kapital (Wacquant; 2006:8). Overført til public affairs, vil det ud fra det perspektiv betyde, at virksomheden som public affairs-aktør i det politiske felt skal anvende kapital eller ressourcer for at opnå indflydelse.

I økonomisk teori er termen 'kapital' forbundet med formue, såsom pengebesiddelse, formuegenstande og ejendom, hvor kapital er et mellemprodukt mellem produktion og forbrug (Fisher; 1897:512). Bourdieu anvender termen i en bredere forstand, hvor han *"reintroduces capital in all its forms and not solely in the one form recognized by economic theory"* (Bourdieu: 2008: 280). Bourdieu udvider kapitalbegrebet til at omfatte forskellige former for værdier, der kan transformeres og veksles i et komplekst netværk eller kredsløb både indenfor og på tværs af felter. Han definerer tre former for kapitaler, henholdsvis økonomisk kapital (penge), kulturel kapital (legitim viden, uddannelse, kompetence), social kapital (netværk, forbindelser, familierelationer) (Thomson; 2012:67). Én kapitalform kan transformeres til en anden kapitalform. I den forstand kan social kapital omsættes til økonomisk kapital, økonomisk kapital kan omsættes til kulturel kapital, kulturel kapital kan omsættes til økonomisk kapital, økonomisk kapital kan omsættes til social kapital (Wilken; 2006:49).

Bourdieu's teori om felt og kapitaler var ikke ment til at være en fast opskrift til hver situation, men var udviklet mere fleksibelt til at kunne tilpasses på en case-til-case-basis (Thomson; 2012:73). Dette ses eksempelvis i forskning af public relations. Blandt andet har Lee Edwards (2008) anvendt Bourdieus framework om kapitalformer i sin forskning af public relations, hvor han havde den kulturelle kapital som fokusområde. Edwards undersøgte public relations-udøveres kulturelle kapital i forlængelse af en større forskning af, hvordan public relations-udøvere skaber deres position i det sociale hierarki i samfundet (Edwards; 2008:368). Endvidere har Øyvind Ihlen (2005) i sin forskning skrevet om Bourdieus social kapital og dens anvendelighed i public relations-studier. Anvendeligheden begrundede han med, at Bourdieus teori lægger vægt på relationelle og dynamiske

aspekter, hvor aktørernes positioner bliver set i forhold til hinanden (Ihlen; 2005:493). Ihlen betragter den sociale kapital for at være den vigtigste kapitalform i forskning af public relations, da den skaber adgang til indflydelse (Ihlen; 2005:495).

Public affairs hører under public relations-faget (Broom & Sha; 2013:26), og ligesom ved forskningen af public relations, kan Bourdieus kapitalformer anvendes til studiet af public affairs, hvor fokus er på indflydelse i det politiske felt. Pierre Bourdieu kommer ifølge Wacquant med et generelt princip for politisk engagement: først at erkende at forholdene for adgang til politisk at udtale sig er ikke universelt tildelt alle på forhånd, men er modsat socialt bestemt og ulige tildelt; dernæst at arbejde for at anvendeliggøre realistiske midler til at opnå adgang (2004:12). I den forstand har virksomheden som public affairs-aktør ikke privilegeret adgang til politisk indflydelse, men må i stedet for anvende sine midler, enten i form af økonomisk, kulturel eller social kapital for at skabe adgang. Dette speciale inddrager derfor alle tre kapitalformer til at kategorisere virksomhedens ressourcer, som den må have benyttet sig af i public affairs-arbejdet med CTR-sagen. Når virksomheden anvender en kapitalform til at opnå politisk indflydelse, betragtes kapitalformen som en politisk ressource.

### **3.2 Public Affairs**

Disciplinen public affairs hører under public relations-faget, der er en managementfunktion, som "etablerer og vedligeholder gensidigt nyttige relationer mellem en organisation og dens omverden" (Broom & Sha; 2013:26). I det brede PR-fag varetager public affairs relationerne til den politiske sfære. Litteraturen giver forskellige bud på en definition af public affairs. Nogle forskere har den opfattelse, at public affairs er en anden måde at beskrive lobbyisme på (Harris; 2013:6). Det giver en snæver definition, hvor public affairs og lobbyisme hører under én og samme begrebsbestemmelse. Mads Christian Esbensen (2012) beskriver public affairs snævert og skelner ikke mellem public affairs og lobbyisme, som han anser for begge at omfatte den brede politiske interessevaretagelse, hvor lobbyisme i den forstand også er det at ændre mere generelle holdninger i

samfundet, som organisationen kan have kommerciel fordel af (Esbensen; 2012:19).

Omvendt definerer andre forskere public affairs i en bredere forstand, hvorunder lobbyisme er én af flere komponenter af disciplinen. Ifølge Thomson og John (2007) handler public affairs om at arbejde med en bred vifte af virksomhedens stakeholdere, som kan have indflydelse på beslutningsprocessen for at opnå et ønsket politisk resultat:

*"Public affairs is [...] about working with other influencing policymaking or influencing bodies such as regulators, commercial bodies and an organization's stakeholders. All of these are important in helping to achieve a desired policy outcome."* (Thomson & John; 2007:4)

Inden for public affairs er lobbyisme repræsenteret, som en specialiseret disciplin, der varetager ethvert foretagende om at påvirke politisk styrede institutioner og organer (Thomson & John; 2007:3). Lobbyisme omfatter lovgivning, reguleringsmæssige og politiske bestemmelser og forhandlinger om kontrakter og bevillinger i den offentlige sektor (ibid.). Dette speciale bruger Thomson & John's brede definition, hvor public affairs indrammer hele det politisk orienterede område i PR, hvorunder lobbyisme er et af værktøjerne. Definitionen anvendes, fordi den tydeliggør det forudgående public affairs-arbejde, der danner grundlag for selve lobbystrategien. Dette inkluderer tilgange fra issue management, der blandt andet omfatter en analyse af omverdenen med monitorering og positionering af stakeholdere (Cornelissen; 2011:184). Følgende afsnit præsenterer issue management i public affairs.

### **3.2.1 Issue Management**

I public affairs skal virksomheden forholde sig til og håndtere forhold i den politiske omverden, der kan have effekt på virksomhedens praksis. Sådan et forhold kan beskrives som et issue, der af Howard W. Chase defineres som "an unsettled matter which is ready for decision" (Cornelissen; 2011:180). Han definerer issues

management, som: "... *the capacity to understand, mobilize, coordinate and direct all strategic and policy planning functions, and all public affairs/public relations skills toward achievement of one objective: meaningful participation in creation of public policy ...*" (Howard Chase, citeret i: Jaques; 2008:337)

Håndtering af issues er derfor en central del af public affairs og omhandler "et politiseret tema, tendens eller emne, der eksisterer uden for virksomheden. For at noget skal kvalificere sig som et issue, skal det have indflydelse på de forretningsmæssige konsekvenser for den givne virksomhed" (Esbensen; 2012:31). Ved at være vidende om mulige issues i lovgivningen og ved at involvere sig i beslutningsprocessen er virksomheder, Ifølge Joep Cornelissen, bedre i stand til at beskytte dem selv fra potentielt skadelig lovgivning eller udnytte de muligheder der opstår af lovgivningen til egen fordel (2011:180). Issues management handler for det første om at scanne omverdenen for latente, mulige issues, som med tiden kan udvikle sig og blive aktive issues, som virksomheden skal håndtere (Cornelissen; 2011:181). Jo tidligere et issue bliver identificeret, desto større er sandsynligheden for, at virksomheden selv kan påvirke udfaldet af forløbet (Esbensen; 2012:32). Virksomheden skal analysere issue, hvilket inkluderer en positionering af stakeholdere for derved at kunne udarbejde den strategi, der er mest hensigtsmæssig (Cornelissen; 2011:185).

På baggrund af analysearbejdet udvælger virksomheden ifølge Cornelissen den rette strategi, kaldet *response strategies*, henholdsvis *buffering strategy*, *bridging strategy* eller *advocacy strategy* (Cornelissen; 2011:186). Hvis virksomheden vælger *buffering*, vil den prøve at forhindre krav fra stakeholdere eller den brede offentlighed fra at forstyrre virksomhedens praksis. *Bridging* derimod betyder, at virksomheden imødekommer forandring og anerkender issue. Ved denne strategi tilpasser virksomheden sig til kravene fra omverdenen. Ved den tredje strategi, *advocacy*, forsøger virksomheden at ændre stakeholderes forventninger og offentlighedens mening af et issue, gerne på en måde, som passer med virksomheden nuværende procedurer. Målet med *advocacy* er at overbevise aktører fra omverdenen om, at virksomhedens position både er acceptabel og legitim



(Cornelissen; 2011:187). Med strategien ved virksomheden hvilken tilgangsvinkel den har på issuet og hvilke aktører, der skal skabes adgang til.

### 3.2.2 Adgang

Adgang er også et centralt nøglebegreb inden for public affairs. At opnå adgang er ifølge Rehbein et al. blandt virksomhedens vigtigste politiske målsætninger at opnå, da den er en forudsætning for at kunne bygge strategisk alliancer med lovgivere og myndigheder (2002:659). Ved at være en kilde til information, hjælper adgang på lang sigt virksomheden med at imødekomme forandringer i den politiske omverden. Mest af alt er det et nøglebegreb i public affairs, fordi adgang er en decideret nødvendighed for at kunne opnå politisk indflydelse (ibid.). Specialet ønsker at skabe forståelse for sammenhæng mellem case-virksomhedernes politiske ressourcer og adgang, hvorfor teori om politiske ressourcer og adgang i public affairs vil være den bærende teori for analysen af case-virksomhedernes public affairs-aktiviteter. Bourdieus teori om kapitalformer kombineres derfor med William D. Obermans teori om ressourcer og adgang i public affairs. Dette er muligt, da Oberman ligeledes anvender et bredt ressourcebegreb, som inkluderer fysiske, menneskelige og organisatoriske ressourcer (Oberman; 2008:250). Obermans teori og modeller præsenteres i det følgende afsnit.

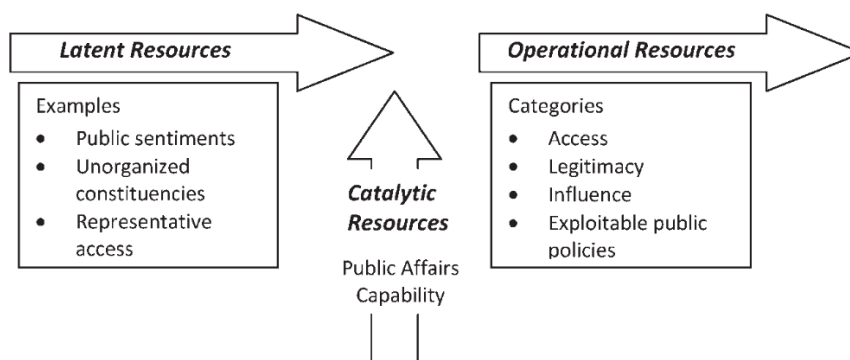
### 3.3 Oberman – et ressourcebaseret perspektiv på public affairs

Ligesom Thomson & John (2007), betragter Oberman public affairs bredt; *Its domain encompasses the full range of external relations and the use of those relations in attempting to create an advantageous context*” (2008:249). I sin forskning konceptualiserer Oberman public affairs som en dynamisk kapacitet, der skal katalysere latente socialpolitiske ressourcer til operationelle ressourcer, som virksomheden kan anvende til at opnå vedvarende konkurrencemæssige fordele (2008:249). Han applicerer et ressourcebaseret perspektiv til at opbygge centrale public affairs-ressourcer for derefter at undersøge, hvordan virksomheden strategisk og politisk kan udnytte dem. Udgangspunktet for hver virksomhed er ifølge Oberman at opnå vedvarende konkurrencemæssige fordele, hvilket er

betinget af unikke ressourcer, som er svære for andre at efterligne (2008: 250). Som politisk aktør kan virksomheden ændre fordelingen af konkurrencefordele i industrien ved at påvirke lovgivning, hvorved konkurrence opstår i den politiske arena (Oberman; 2008:251). Den strategiske værdi i public affairs ligger således i at kunne forme rammebetingelserne, så de kommer medicinalvirksomheden til gode, hvilket afhænger af public affairs-ressourcerne (ibid.).

### 3.3.1 Ressourcer & adgang

Public affairs-ressourcerne er ifølge Oberman baseret på henholdsvis *path dependency*, *tacit knowledge* eller *social complexity*. *Path dependency*-ressourcer er baseret på en unik historie. I den politiske arena kan det ifølge Oberman opstå ved at virksomheden deler hjemsted med lovgiver eller ved at have stærke forbindelser med en magtfulde stakeholdergruppe. *Tacit knowledge*-ressourcer er viden til at kunne forstå bestemmelser. Denne viden kan være intuitiv eller skabes gennem mange års erfaring. *Social complexity*-ressourcer baseres på komplekse sociale relationer, eksempelvis unikke forbindelser mellem virksomhedens repræsentanter og interessenter, der ikke kan efterlignes (Oberman; 2008:251). Oberman identificerer tre former for public affairs-ressourcer, henholdsvis *latente*-, *katalytiske*- og *operationelle* ressourcer (Oberman; 2008:252).

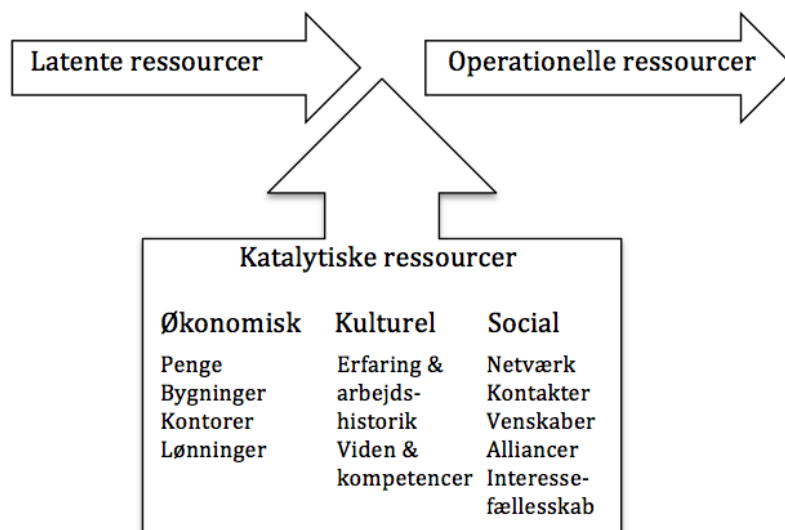


**Figur 1:** "Latent, catalytic and operational resources". Oberman; 2008:255

En *latent* ressource er forhold i den politiske eller sociale omverden, som har potentiel strategisk værdi for virksomheden (Oberman; 2008:252). Specifikt i forhold til adgang, er legitimitet en *latent* ressource, da en virksomheds legitimitet kan åbne døre (Oberman; 2008:254). Den er *latent*, da det ikke er en ressource, som

virksomheden ubetinget besidder, eftersom virksomhedens legitimitet er tildelt af virksomhedens stakeholdere (Cornelissen; 2011:233) og afhænger af omverdenens opfattelse af virksomheden.

En *katalytisk* ressource definerer Oberman, som de værdier virksomheden har kontrol over, såsom penge, bygninger, faglige evner, ekspertise samt sociale forbindelser (Oberman; 2008:252). *Katalytiske* ressourcer favner således bredt og inddrager ligesom Bourdieu både materielle og immaterielle ressourcer. I den forbindelse kan Obermans model over public affairs-ressourcer kombineres med Bourdieus teori, ved at inddele den katalytiske ressource efter, om den henholdsvis er en økonomisk-, kulturel- eller social kapitalform.



**Figur 2:** Kombination af Oberman og Bourdieu. (Mathilde Schwartz Sørensen, 2015)

Virksomheden anvender de *katalytiske* ressourcer til at skabe *operationelle* ressourcer, ved at katalyserer de latente ressourcer. De operationelle ressourcer er blandt andet adgang og legitimitet, som bidrager til indflydelsen på politikdannelse og ultimativt udnyttelsen af offentlig politik til egen fordel (Oberman; 2008:252). Den totale sum af disponible *katalytiske* ressourcer, som transformerer latente ressourcer til blandt andet adgang, afspejler virksomhedens public affairs-kompetence (Oberman; 2008:252).

Adgang er en *operationel* ressource, der afhænger af virksomhedens evne til at reagere på forandringer i omverdenen samt evnen til at opbygge katalytiske ressourcer (Oberman; 2008:254). Oberman præsenterer fire former for adgang, som han kalder for *inertial*-, *procured*-, *representative*- og *associative access*. Adgangsformerne skitserer Oberman i en model, hvor de karakteriseres ud fra *path dependency* og *social complexity*, som de *katalytiske ressourcer* er baseret på. Graden af *path dependency* og *social complexity* bestemmer hvor svær adgangsformen er at kopiere. Følgende afsnit gennemgår de fire adgangsformer enkeltvis, hvorfra specialets hypoteser og parametre udledes.

|                 |      | Social Complexity |             |
|-----------------|------|-------------------|-------------|
|                 |      | Low               | High        |
| Path Dependence | High | Representative    | Inertial    |
|                 | Low  | Procured          | Associative |

**Figur 3:** "Categorization of access types". (Oberman; 2008: 255)

### 3.4 Hypoteser & parametre

Dette afsnit præsenterer Obermans fire adgangsformer, og i kombination med ovenstående teori formuleres fire hypoteser, som testes på case-virksomhederne i analysen. Hver hypotese testes ud fra to fastsatte parametre, der ligeledes dannes på baggrund af teorien.

#### 3.4.1 Hypotese 1 – Inertial Access

*Inertial access* er en *operationel ressource*, der er skabt ved at virksomheden med sine *katalytiske ressourcer* udnytter en *latent ressource* i dens politiske eller sociale omverden, som kan have potentiel strategisk værdi (Oberman; 2008:252).

Adgangsformen er ifølge Oberman baseret på komplekse sociale netværksrelationer, blandt andet relationer mellem virksomhedens public repræsentanter og interessenter (2008: 251). Specifikt stammer adgangen fra tidligere etableret relationer i det politiske system, hvor public affairs-repræsentanten i sit arbejde med den politiske proces skaber relationer og erfaring, som danner et fordelagtigt grundlag for fremtidig adgang; "*Previous involvment in the process, along with contacts, working relationships and the expertise it entails, imparts an advantage*" (Oberman; 2008:254). Det inkluderer altså relationer, som public affairs-repræsentanten har skabt gennem sin arbejdshistorik med det politiske system, hvorfor det antages at inkludere kontakter etableret gennem andre ansættelser i karrieren. Medarbejderen repræsenterer virksomheden, der er en politisk aktør i sagen, men da medarbejderen antageligt benytter sig af det netværk, som han/hun selv har opbygget, vil der under denne adgangsform specifikt blive kigget på selve public affairs-repræsentantens arbejdshistorik og dennes relationer med beslutningstagere i EU-systemet i stedet for virksomheden, som ellers er den deciderede aktør i casen.

Oberman karakteriserer *inertial access* til at være den mest stabile og holdbare form for adgang og ved for det første til at være baseret på en høj grad af *path dependency* (Oberman; 2008:255), hvilket betyder, at adgangen bygger på relationer, der er skabt gennem public affairs-repræsentantens involvering i tidligere sager. Medarbejderens arbejdshistorik og netværk er derfor vigtige faktorer for dette aspekt. For det andet karakteriseres *inertial access* til at have en høj grad af social kompleksitet og er baseret på unikke, komplicerede sociale relationer og aftaler (ibid.). Ifølge Nudansk Ordbog (1972) er 'unik' afledt af det latinske ord *unicus*, som er noget, der kun eksisterer ét eksemplar af. Relationer mellem mennesker anses for at være mere unikke når de er personlige og tætte, da de kræver mere tid og personligt engagement for at opbygge og dermed er sværere at kopiere. Det er ifølge Esbensen en helt nødvendig kompetence for en public affairs-aktør at kunne opnå stærke og tætte relationer, hvor evnen til at opbygge disse for det første er baseret på historik og for det andet på psykologiske og sociale kompetencer

(2012:23). På baggrund af ovenstående teori formuleres følgende hypotese for ressourcers betydning for kvaliteten af *inertial access*:

***Hypotese 1: Kvaliteten af inertial access afhænger af social- og kulturel kapital i form af stærke, personlige relationer, der er opbygget gennem public affairs-repræsentantens erfaring og arbejdshistorik. Jo tættere relationerne er, og jo længere de har eksisteret, desto bedre er virksomhedens inertial access til politisk indflydelse***

For at teste hypotesen fastsættes to parametre, der ligeledes er udledt af ovenstående teori. De bruges i analysen til at vurdere kvaliteten af *inertial access* ud fra:

- **Parameter 1:** Længden af public affairs-repræsentantens arbejdshistorik med public affairs i EU.

Ved det første parameter undersøges public affairs-repræsentanternes katalytiske ressource i form af deres erfaringsgrundlag med public affairs-processer og arbejdshistorik i det EU-politiske system for at se, hvordan det har haft betydning for etableringen af relationer til beslutningstagere, som var fordelagtige for *inertial access* under arbejdet med CTR-sagen. Aktører, som har lang erfaring med det politiske system kan have bedre grundlag for politisk succes end mindre erfarne aktører (McKay; 2012: 910 og 919), da de med tiden etablerer forbindelser til beslutningstagere, hvilket er nødvendigt for *inertial access*.

- **Parameter 2:** Det formelle niveau mellem public affairs-repræsentanten og beslutningstagere.

Ved det andet parameter undersøges aktørernes katalytiske ressource i form af unikke, tætte relationer til beslutningstagere, hvilket gøres ved at se på det formelle niveau mellem aktøren og beslutningstagerne. Det antages her, at tætte relationer afspejles af uformel kommunikation og mødefacon. Jo mere uformel forholdene er,

desto højere kvalitet har adgangen. Der kigges derfor på, hvordan parterne mødtes, om kommunikationskanalerne primært blev brugt på traditionel og formel vis gennem mailkorrespondance og telefonopkald, eller om der også var kommunikation via SMS eller sociale medier, der anses for at være en mere uformel måde at kommunikere på.

### 3.4.2 Hypotese 2 - Associative Access

Ligesom *inertial access* er *associative access* en *operationel ressource*. Denne form for adgang opstår derimod ved, at virksomheden organiserer eller indgår i et samarbejde med andre politiske aktører, som har etableret adgang til politiske beslutningstagere (Oberman; 2008:254). *Associative access* karakteriseres for det første ved at have en høj grad af *social complexity*, da public affairs-aktøren skal besidde evnen til at arbejde med komplekse sociale relationer og aftaler for at skabe alliancer (Oberman; 2008:255). For det andet karakteriseres *associative access* ved at have en lav grad af *path dependency*, da adgangen ifølge Oberman ikke afhænger af tidligere opbyggede relationer og derfor kan skabes på kort tid (ibid.). Virksomhedens evne til at indgå eller skabe alliancer med adgangsgivende aktører er ifølge Oberman en nøglekompetence til denne form for adgang (2008:254), hvorfor det er en vigtig del af virksomhedens public affairs-arbejde at identificere potentielle 'allierede' i netværket og gøre dem til en del af gruppen (Thomson & John; 2007:94).

En velstruktureret public affairs-proces "*vil altid tage afsæt i en tilbundsgående omverdensanalyse, som efterfølgende udgør fundamentet for valget af strategi*" (Esbensen; 2012:48). Denne analyse inkludere både positionering af interessenter og valg af *response strategy* (Cornelissen; 2011:185) for derved at forstå, hvilke mulige alliancer der er for virksomheden. Endvidere fastslår Oberman, at en public affairs-enhed, som har kompetencen til at skabe alliancer mere effektivt end konkurrenterne, vil være en værdifuld ressource for virksomheden (2008:255). Effektiviteten kan bedømmes ud fra antallet af samarbejdspartnere, som det lykkes virksomheden at danne alliancer med. Desuden er antallet af samarbejdspartnere

en essentiel faktor, eftersom flere parter der står sammen kan skabe en større stemme, hvilket øger chancen for politisk indflydelse: *"the general rule is the more support the better. The more you can clearly show that you are not a lone voice but are instead part of a group then the chances of success will be increased"* (Thomson & John; 2007:93). Sagt på en anden måde, jo bredere interesser der bliver talt på vegne af, jo mere bliver der lyttet (Esbensen; 2012:90). Ud fra teorien forstås det, at *associative access* afhænger af evnen til at analysere virksomhedens omverden for derved at spotte potentielle alliancer samt kompetencen til effektivt at skabe disse. Derfor formuleres den anden hypotese således:

***Hypotese 2: Kvaliteten af associative access afhænger af kulturel kapital i form af virksomhedens evne til at identificere potentielle allierede i netværket og effektivt organisere alliancer med dem. Jo bedre virksomheden er til at spotte potentielle allierede, og jo flere og større alliancer den indgår i, desto bedre er virksomhedens associative access til politisk indflydelse.***

Hypotesen testes ud fra de to parametre nedenfor, som i analysen bruges til at vurdere kvaliteten af *associative access* ud fra:

- **Parameter 1:** Tidspunkt for hvornår case-virksomheden begyndte at arbejde med CTR-sagen.

Ved det første parameter vurderes kvaliteten af *associative access* ud fra, hvornår virksomheden reagerede på CTR-sagen, da tidspunktet viser, hvor lang tid virksomheden har haft til det forberedende analytiske arbejde, hvilket danner grundlaget for virksomhedens strategiske valg af samarbejdspartnere.

- **Parameter 2:** Antallet af samarbejdspartnere under CTR-sagen.

Det andet parameter omhandler de konkrete alliancer, som virksomheden indgik i eller organiserede under CTR-sagen, hvor kvaliteten af *associative access* vurderes ud fra antallet af samarbejdspartnere, virksomheden havde. Som sagt, skal graden



af *social complexity* ved *associative access* ifølge Oberman (2008) være høj, og da kompleksitet ikke kun omhandler antallet af aktører men også netværk og forhold (Esbensen; 2012:85), kigges der i øvrigt også på, hvem samarbejdspartnerne var, og hvordan alliancen skabte adgang til beslutningstagere.

### 3.4.3 Hypotese 3 - Representative Access

Den *operationelle ressource, representative access*, karakteriseres af Oberman til at have en høj grad af *path dependency* og en lav grad af *social complexity*, hvorfor det er historik, som er vigtigt for denne adgang (Oberman; 2008:255). *Representative access* opstår ifølge Oberman på grund af politiske beslutningstageres interesse for deres vælgere (2008:254). Industrien eller virksomhedens vigtige betydning for politikernes valgkreds underbygger denne form for adgang, og fordi *representative access* skabes på baggrund af politikerens varetagelse af vælgeres interesser, kan adgangsformen ifølge Oberman være den, der i offentligheden betragtes som den mest legitime (2008:254). På den måde opstår der en fællesinteresse i at den lovgivning, som bliver vedtaget skaber de bedst rammebetingelser for industrien eller virksomheden, hvilket kommer politikerens vælgere til gode.

Når det er sagt, fastslår Oberman samtidigt, at selvom virksomheder tilsammen danner en interessegruppe, så arbejder den enkelte virksomhed for egne interesser (2008:251). Af den grund vil virksomheden have mere snævre interesser end erhvervs- og andre interesseorganisationer, der altid repræsenterer et kollektiv af virksomheder (Christiansen & Nørgaard; 2003:12). I et land eller i et regionalt område såsom EU kan der derfor være flere virksomheder fra samme industri, der har sin egen dagsorden og prøver at påvirke beslutningstageren gennem *representative access*. Dette kræver kompetence hos public affairs-aktøren til at kunne opbygge interessefællesskab med beslutningstager og dermed *representative access*. Virksomheder eller organisationer bistår med en vigtig indsigt og faglig viden om forskellige brancher, industrier og forhold deri (Esbensen; 2012:59). Denne information vil beslutningstager gerne have kendskab til, når der skal træffes politiske beslutninger, hvorfor der fra politisk side ses en nytteværdi i at inddrage virksomhederne (Esbensen; 2012:95). Desuden gælder det ifølge Esbensen for både

virksomheder og brancheorganisationer, "at man over tid skal gøre sig fortjent til at blive inddraget i den politiske proces", hvor der "gennem troværdighed opbygges et tillidsforhold til de politiske interessenter, som gør at politikerne føler, at virksomheden er én de kan stole på" (2012:109).

Ud fra teorien ses det, at *representative access* skabes af en fællesinteresse mellem beslutningstager og virksomheden, som både afhænger af, hvor vigtig virksomheden er for vælgerkredsen, og hvor god virksomheden er til at skabe et tillidsforhold til beslutningstager, og vise en nytteværdi og dermed være interessant at lytte til. På baggrund deraf formuleres tredje hypotese:

***Hypotese 3: Kvaliteten af representative access afhænger af økonomisk- og kulturel kapital i form af virksomhedens position i markedet og dens evne til at repræsentere en nytteværdi hos beslutningstagere. Jo større virksomheden er, og jo mere nytteværdi virksomheden har, desto bedre er virksomhedens representative access til politisk indflydelse.***

Hypotesen testes ud fra de to parametre nedenfor, som i analysen bruges til at vurdere kvaliteten af *representative access* ud fra:

- **Parameter 1:** Virksomhedens størrelse og position i medicinalindustrien.

Ved det første parameter vurderes kvaliteten af *representative access* ud fra virksomhedens størrelse og position i medicinalindustrien. På baggrund af teorien om at adgangen skabes af beslutningstagers interesse for vælgerkredsen, anses virksomhedens størrelse at være en faktor for adgang, da en stor virksomhed berører en større andel af vælgerkredsen, hvilket giver beslutningstageren større grund til at lytte til virksomheden.

- **Parameter 2:** Case-virksomhedens evne til at skabe nytteværdi for beslutningstager.

Ved det andet parameter vurderes kvaliteten af *representative access* ud fra virksomhedens kompetence til at være en nyttig samarbejdspartner for beslutningstager. Det gøres ved at undersøge de tiltag virksomheden foretager for at fremstå som en aktør, der både er troværdig og interessant for beslutningstageren at lytte til.

#### 3.4.4 Hypotese 4 - Procured Access

Den fjerde og sidste adgang, som virksomheden skaber ved at kombinere sine katalytiske ressourcer med latente, politiske ressourcer, er *procured access* (Oberman; 2008:252). Adgangsformen etableres gennem politiske konsulenter eller professionelle lobbyister (Oberman; 2008:254) og karakteriseres ved at have en lav grad af både *path dependency* og *social complexity*, eftersom den kan etableres på kort tid, og ifølge Oberman ikke er unik og let for andre at efterligne. Oberman forholder sig kritisk til denne adgang ved at fastslå, at selvom *procured access* er værdifuld nu og her, er værdien af adgangen ikke holdbar og kan derfor ikke bruges som en konkurrencemæssig fordel i det lange løb, hvilket han begrundet med; *"Lobbyists and consultants are not rare, their strategies are not inimitable and alternative resources can easily substitute"* (Oberman; 2008:254). Det er ifølge Oberman værdiløst, hvis virksomheden alene gør brug af *procured access*, og hvis der ikke er opbygget legitimitet, er den *"less than worthless"* (ibid.).

Modsvarende findes der ifølge Christiansen & Nørgaard ikke et generelt trade-off mellem enten at bruge den interne public affairs-funktion eller at købe den ude i byen; *"Man kan godt gøre begge ting"* (2003:68). Eksterne konsulenter kan tilføje værdi til virksomhedens public affairs-aktiviteter blandt andet, hvis virksomhedens kommunikationsafdeling ikke besidder public affairs-kompetencer (Esbensen; 2012:104), eller hvis en ellers kompetent public affairs-afdeling har brug for inputs fra professionelle kommunikationsbureauer til at formulere argumenter, foranstalte selvstændige undersøgelser eller sætter virksomheden i kontakt med eksperter, som kan befæste argumentationen yderligere (Christiansen & Nørgaard; 2003:70). Dette var ifølge Esbensen endda tilfældet i perioden, hvor kommunikationsbranchen for alvor udviklede sig, at store virksomheder med store

kommunikationsafdelinger brugte PR-bureauer og kommunikationsbureauer oftere end andre, og det samme var tilfældet med public affairs-branchen. Virksomhederne havde erkendt, at det var vigtigt for deres forretning (2012:105).

Eksterne konsulenter kan desuden være værdifuld for virksomheden i forhold til at sætte virksomheden i kontakt med personer, som arbejder tæt med beslutningstagere; *"den særkompetence en dygtig lobbyorganisation tilbyder, er relationer med aktører, som leverer præmisser og viden til de direkte beslutningstagere. Dette er personer, hvis navne man ikke bare kan slå på, men hvor der kræves en opbygning af langvarige og stærke relationer"* (Esbensen; 2012:23). Så for at virksomheden får værdi af *procured access*, forudsætter det i den forstand, at den hyrede konsulent eller lobbyist besidder stærke katalytiske ressourcer i form af et godt erfaringsgrundlag og kontaktnetværk.

Endvidere forudsætter det, at virksomheden afsætter penge til konsulentydelse, hvilket anses som et spørgsmål om hvor solidt public affairs er forankret i virksomheden og i ledelsens agenda, eftersom det er ledelsen som beslutter, hvor stort public affairs-afdelingens budget skal være. Netop budgettet afsat til eksterne konsulenter spiller ifølge Esbensen ofte en stor rolle i forhold til muligheden for succes (Esbensen; 2012:126). Det at virksomheden hyrer en konsulent eller lobbyist kan i den forstand indikere, hvor vigtige de politiske resultater er for virksomheden (Moloney & Jordan: 1996: 256). På baggrund heraf formuleres specialets fjerde hypotese:

***Hypotese 4: Kvaliteten af procured access afhænger af økonomisk- og kulturel kapital i form af penge til at betale for ekstern bistand og evne til strategisk at vælge den rigtige tredjepart. Jo flere penge der afsættes til virksomhedens public affairs-arbejde og jo mere kompetent den hyrede part er, desto bedre er virksomhedens procured access til politisk indflydelse.***

Hypotesen testes ud fra de to parametre nedenfor, som i analysen bruges til at vurdere kvaliteten af *representative access* ud fra:

- **Parameter 1:** Størrelsen på case-virksomheden budget for public affairs under CTR-sagen.

Ved det første parameter vurderes *procured access* ud fra, hvor stort et budget der er afsat i virksomheden til public affairs i forbindelse med sagen om CTR, herunder eksternt konsulentbistand. Det forventes, at jo større budget desto mere kan der bruges på blandt andet et eksternt konsulentbureau, hvilket øger kvaliteten af *procured access*.

- **Parameter 2:** Konsulentens eller bureauets erfaringsgrundlag med medicinalindustrien og EU-institutionerne.

Ved det andet parameter vurderes kvaliteten af *procured access* specifikt ud fra den eksterne konsulent eller bureau, hvor det antages, at kvaliteten af adgangen stiger, jo større erfaring parten har med public affairs-arbejdet i EU og med medicinalindustrien.

# Kapitel 4

## Case- og virksomhedsbeskrivelse

### 4.1 Betegnelser og forkortelser

Følgende tabel giver en oversigt over tekniske betegnelser og forkortelser, der bruges i specialet.

| Betegnelse                                  | Beskrivelse                                                                                                                                                                                            | Betegnelse i specialet  |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Europa-Kommissionen                         | EU-institution, der blandt andet stiller forslag om og håndhæver lovgivning. 28 kommissærer, 1 fra hvert EU-land.                                                                                      | Kommissionen            |
| Europa-Parlamentet                          | EU-institution, der er EU's lovgivende organ. Det vælges direkte af vælgerne i EU. 751 medlemmer.                                                                                                      | Parlamentet             |
| Rådet for Den Europæiske Union              | Talerør for EU's medlemslande. Vedtager EU-lovgivning og koordinerer EU-politikker. Består af ministrene fra alle EU-landene. Sammen med Parlamentet er Rådet EU's vigtigste beslutningstagende organ. | Rådet                   |
| MEP'ere                                     | Medlemmer af Europa-Parlamentet                                                                                                                                                                        | MEP'ere                 |
| Clinical trials - Regulation EU No 536/2014 | Forordningen om kliniske forsøg med humanmedicinske lægemidler                                                                                                                                         | CTR                     |
| Clinical Trials Directive – 2001/20/EC      | Direktiv om Kliniske Forsøg                                                                                                                                                                            | CT-direktiv             |
| R&D                                         | Research & development                                                                                                                                                                                 | R&D                     |
| ENVI                                        | Udvalg for Miljø, Folkesundhed og Fødevareresikkerhed                                                                                                                                                  | Sundhedsudvalget ENVI   |
| IMCO                                        | Udvalg for Indre Marked og Forbrugerbeskyttelse                                                                                                                                                        | IMCO                    |
| ITRE                                        | Udvalg for Industri, Forskning og Energi                                                                                                                                                               | ITRE                    |
| Den faste repræsentation                    | Fast repræsentation fra medlems-staterne, der består af diplomater fra medlemslandets udenrigsministerium. Laver forberedende arbejde for Rådet og udfører opgaver, som Rådet stiller.                 | Den fast repræsentation |
| Attaché                                     | Ekspert tilknyttet fx udvalg, Parlamentet, Rådet mfl.                                                                                                                                                  | Attaché                 |
| EFPIA                                       | European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations.                                                                                                                                     | EFPIA                   |

**Tabel 2:** Oversigt over betegnelser.

## 4.2 Medicinalindustrien i EU

Få industrier i EU er lige så reguleret som medicinalindustrien (European Observatory; 2004:1). Beslutningsprocessen for love og regler for industrien og for det farmaceutiske marked generelt er komplekst, og involverer et dynamisk sammenspil mellem lovgivende institutioner og mange forskellige aktører (European Observatory; 2004:2). Samfundsøkonomisk spiller den europæiske medicinalindustri en vigtig rolle for EU, og anses af Kommissionen som *"one of the cornerstones of a knowledge-based economy"* (EU Kommissionen; 2014:2). Industrien er god for EU's handelskraft, idet EU i 2013 var verdens største eksportør af medicinalprodukter med en eksportværdi på mere end 107,4 milliarder Euro (Ibid.). Den europæiske medicinalindustri skaber arbejdspladser til omkring 690.000 mennesker og tiltrækker store summer af investering på grund af sin højteknologiske karakter (EFPIA; 2014:4), hvor størstedelen går til R&D. I den forbindelse anses den Europæiske medicinalindustri som verdens stærkeste investor i R&D (Jullien & Smith; 2015:115).

Processen med kliniske forsøg er en del af R&D, hvor medikamentet testes over fire faser (Pfizer; 2015). Medicinalvirksomheden skal foretage de kliniske forsøg for at få deres produkt godkendt til at blive markedsført (Marketline; 2014a:15). Dog er de kliniske forsøg både dyre og tidskrævende. Den største del af R&D-omkostningerne går til kliniske forsøg, som estimeres til at bruge 43 procent af alle R&D-omkostningerne under udviklingen af et nyt medikament (ECORYS; 2009:36). For hvert medikament, der bliver markedsført, har det kostet medicinalvirksomheden omkring 1 milliard Euro i R&D-omkostninger (EU Kommissionen; 2014:5) og det tager cirka 12-13 år at få et nyt medicinalprodukt på markedet (EFPIA; 2014:6). Ud af 10.000 substanser i laboratoriet er det i gennemsnit blot 1-2 produkter, som succesfuldt består alle faser i processen, der kræves for at kunne blive markedsført (EFPIA; 2014:6). Fordi processen for kliniske forsøg er omkostningsfuld, handler det for virksomhederne at gøre processen så effektiv som mulig, hvilket blandt andet er et spørgsmål om at forbedre den eksisterende lovgivning.

### 4.3 Sagen: Clinical trials - Regulation EU No 536/2014

Sagen om CTR begyndte længe før at Kommissionen den 17. juli offentliggjorde deres lovforslag om forordningen<sup>2</sup>. Den daværende gældende lovgivning for kliniske forsøg lå i direktivet om Kliniske forsøg, Direktiv 2001/20/EC (EU Kommissionen; 2015). Med CT-direktivet havde hver enkelt medlemsland handlefrihed til selv at bestemme både, hvordan lovgivningen skulle udformes og måden, hvordan den skulle implementeres i landets lov (Foster; 2012:104). Ifølge CT-direktivets artikel 3 stk. 2(a) må et klinisk forsøg først blive igangsat, når det er godkendt af medlemslandets etiske komite og/eller kompetent myndighed (Directive 2001/20/EC). Dette betød, at hvis en medicinalvirksomhed skulle føre kliniske forsøg på tværs af medlemsstaterne i EU, så skulle den søge godkendelse ved hver enkelt medlemsstat, som forsøgene skulle foregå i. Dette medførte en del bureaukratisk arbejde i forbindelse med kliniske forsøg, hvilket gjorde det mere omkostningsfuldt for industrien at udføre dem (ECORYS; 2009:15). Resultatet var blandt andet, at antallet af kliniske forsøg i EU faldt med 25 procent mellem 2007 og 2011 (EU Kommissionen; 2012).

Den 10. december 2008 udsender Kommissionen en meddelelse til Parlamentet og Rådet om, at en evaluering af anvendelsen af CT-direktivet igangsættes. Denne evaluering skulle undersøge hvordan CT-direktivet kunne forbedres specifikt med fokus på de negative konsekvenser, direktivet utilsigtet havde medført (EU Kommissionen; 2009). Den 9. oktober 2009 fremlægger Kommissionen en rapport på resultaterne af evalueringen (Kommissionen; 2009) og frem til den 8. januar 2010 var der offentlig konsultation, hvor aktører kunne komme med input til forbedringer ved en lovændring (Kommissionen; 2011). På baggrund af de inputs udsendte Kommissionen den 9. februar 2011 et 'concept paper', som annoncerede planen om et nyt lovforslag, og som lagde op til en ny offentlig konsultation, hvor interessenter kunne kommentere på indholdet frem til den 13. maj 2011. Den 17. juli 2012 fremsætter Kommissionen et lovforslag om Forordningen om kliniske

---

<sup>2</sup> Bilag 1 illustrerer en tidslinje over sagen.



forsøg med humanmedicinske lægemidler<sup>3</sup>, som skal erstatte CT-direktivet. Forordningen skal sikre, at reglerne for udførelse af kliniske forsøg bliver identiske over hele EU. Kommissionens forslag indeholdt blandt andet; en godkendelsesprocedure for kliniske forsøg; simplificeret rapporteringsprocedurer; mere transparens på resultater for de kliniske forsøg; og mulighed for at Kommissionen kan udføre kontrol med medlemsstater og andre lande (EU Kommissionen; 2012). Den 16. april 2014 vedtog Parlamentet CTR EU No 536/2014 og den 27. Maj 2014 blev den publiceret i journalen for EU's lovgivning (EU Kommissionen; 2015a). Forordningen vil være gældende for medlemslandene fra den 28. maj 2016 (EU Kommissionen; 2015b).

#### **4.4 Virksomhedsbeskrivelse**

##### **4.4.1 Pfizer**

Pfizer er en amerikansk produktions- og forskningsbaseret medicinalvirksomhed, der blev grundlagt i 1849 og med hovedkontor i New York, USA. Virksomheden arbejder med forskning, fremstilling og markedsføring af medicin, vacciner og sundhedsprodukter (Marketline; 2014b:4). Pfizer har kontorer i mere end 150 lande (Marketline; 2014a:26), 55 produktionssteder (Pfizer; 2014:34) og beskæftiger 77.700 mennesker på verdensplan. Pfizer er den største spiller på det europæiske medicinalmarked og genererer en andel på 6,2 % af markedsværdien på 211,4 milliarder USD (Marketline; 2014a:9), svarende til omkring 13,1 milliard USD. Virksomheden havde i 2014 en nettoomsætning på 49,6 milliarder USD (ca. 330,4 milliarder DKK) og et årsresultat på 9,1 milliard USD, svarende til cirka 60,6 milliarder DKK (Pfizer; 2014:32).

Pfizers EU-kontor er ansvarlig for Pfizers engagement med EU-institutionerne og leder koordineringen med landekontorene i EU (Grut-Aandahl; Interview 2015). EU-kontoret består af seks ansatte: chefen for European Government Affairs, tre public affairs-managers og to jurister, der arbejder for den juridiske afdeling og rådgiver i forbindelse med sager. Public affairs-medarbejderne har forskellige

---

<sup>3</sup> EU Kommissionens pressemeddelelse om lovforslaget er vedlagt som bilag 2.

baggrunde, der ikke direkte har med public affairs at gøre, men fælles for dem er en interesse for EU. Desuden har alle tilbragt seks måneder ved EU Kommissionen for at finde ud af, hvad det drejer sig om (Grut-Aandahl; Interview 2015). Senior manager Vincent Clay håndterede sagen om Forordningen for Kliniske Forsøg. Han har en baggrund i engelsk litteratur fra Cambridge University, hvorefter han arbejdede som konsulent i marketing med fokus på segmentering og tendensundersøgelser. I 2010 blev han ansat i Pfizer, hvor han siden da har arbejdet med public affairs for virksomheden i Bruxelles (Clay; Interview 2015).

#### **4.4.2 Novo Nordisk**

Novo Nordisk er en dansk produktions- og forskningsbaseret medicinalvirksomhed, som blev skabt i 1989 af fusionen mellem to små danske virksomheder, Nordisk Insulinlaboratorium og Novo Terapeutisk Laboratorium (Novo Nordisk; 2015a). Virksomheden udvikler, fremstiller og markedsfører farmaceutiske produkter primært inden for diabetesbehandling men også blødningsbehandling og væksthormonbehandling (Novo Nordisk; 2015b). Novo Nordisk har hovedkontor i Bagsværd i Danmark og har 10 produktionsanlæg fordelt i 7 lande og datterselskaber eller kontorer i 74 lande (Novonordisk.dk; 2015c). Ifølge Novo Nordisks årsregnskab fra 2014 beskæftiger virksomheden 41.450 mennesker på verdensplan (Novo Nordisk; 2014:5), hvor 42 % er ansat i Danmark og 58 % i resten af verden, heraf cirka 4.420 i Europa (Novo Nordisk; 2015c). Novo Nordisk havde i 2014 en nettoomsætning på 88,8 milliarder DKK og et årsresultat på 26,5 milliarder DKK. Det europæiske marked er Novo Nordisks næststørste marked målt på salgstal med 20,1 milliard DKK (Novo Nordisk; 2014:25). I Europa har virksomheden en markedsandel på insulinmarkedet på 48%, hvilket gør Europa til et vigtigt marked for Novo Nordisk men samtidig også et marked med begrænsede muligheder for vækst (Novo Nordisk; 2014:23-24).

Public Affairs i Novo Nordisk er decentralt opbygget og har dermed ikke én afdeling eller én chef for public affairs. Virksomhedens forskellige afdelinger står for det public affairs-arbejde, som hører under deres område, hvor eksempelvis public

affairs for R&D-området bliver håndteret i afdelingen for Regulatory Affairs, og public affairs på skatteområdet bliver håndteret i finansafdelingen (Böhm Nielsen; Interview 2015). Grunden dertil er, at Novo Nordisk på den måde bruger "folk, der er tæt på selve forretningen og forstår hvordan forretningens forskellige dele kører" (Böhm Nielsen; Interview 2015) til at udføre public affairs-arbejdet indenfor deres felt. Der er en høj grad af koordination imellem afdelingerne i Novo Nordisk for at undgå, at budskaber fra virksomheden er selvmodsigende: *"man kan sige, at vi har til gengæld sådan en enhed, hvor vi taler sammen rigtig ofte og er med til at lægge prioriteter for, hvor vi skal sætte ind nu og hvordan de spiller sammen"* (Böhm Nielsen; Interview 2015). Tidligere havde Novo Nordisk et kontor i Bruxelles til at håndtere public affairs-arbejdet i EU-regi, men i september 2013 blev det på grund af omstruktureringer besluttet at rykke kontoret tilbage til Danmark. EU-kontoret lukkede endeligt i april 2014 og siden er public affairs-arbejdet for EU blevet styret på de danske kontorer (Böhm Nielsen; Mail 2015). Director of Regulatory Affairs Ane Böhm Nielsen var Novo Nordisk public affairs-repræsentant under CTR-sagen. Hun har en kandidat i politik og administration fra Aalborg Universitet og har derefter opbygget mere end 13 års erfaring med public affairs, blandt andet i EU (Böhm Nielsen; Interview 2015).

# Kapitel 5

## Analyse

Analysen undersøger de fire adgangsformer hos case-virksomhederne med henblik på at se hvordan de to virksomheder operationaliserer adgangsformerne gennem deres politiske ressourcer. Analysen struktureres således, at der under hver adgangsform er formuleret en hypotese om case-virksomhedernes adgang, der testes på baggrund af to parametre. Parametrene anvendes således til at vurdere kvaliteten af case-virksomhedernes adgang. Disse hypoteser og parametre har jeg udledt fra teorien og udgør i praksis analysens indhold. Analysen består af fire dele, der hver gennemgår én af de fire adgangsformer. Hver del er opbygget således, at den undersøger case-virksomhederne ud fra ét parameter af gangen. Analysedelen afsluttes med en komparativ delkonklusion, der opsummerer og sammenligner resultaterne for til sidst at konkludere på problemformuleringen. Tabel 3 nedenfor danner et overblik over hypoteserne for de enkelte adgangsformer samt parametre, der anvendes til at undersøge case-virksomhederne ud fra.

| Adgangsform    | Hypotese                                                                                                                                                                                                              | Parametre                                                                          |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Inertial       | <i>Hypotese 1: Kvaliteten af inertial access afhænger af social- og kulturel kapital i form af stærke, personlige relationer, der er opbygget gennem public affairs-repræsentantens erfaring og arbejds-historik.</i> | P1: Public affairs-repræsentantens erfaring og arbejds-historik.                   |
|                |                                                                                                                                                                                                                       | P2: Det formelle niveau mellem public affairs-repræsentanten og beslutningstager.  |
| Associative    | <i>Hypotese 2: Kvaliteten af associative access afhænger af kulturel kapital i form af virksomhedens evne til at identificere potentielle allierede i netværket og effektivt organisere alliancer med dem.</i>        | P1: Tidspunkt for igangsættelse af public affairs-arbejdet med CTR-sagen.          |
|                |                                                                                                                                                                                                                       | P2: Antallet af samarbejdspartnere.                                                |
| Representative | <i>Hypotese 3: Kvaliteten af representative access afhænger af økonomisk- og kulturel kapital i form af virksomhedens position i markedet og dens evne til at repræsentere en nytteværdi hos beslutningstagere.</i>   | P1: størrelse og position på markedet.                                             |
|                |                                                                                                                                                                                                                       | P2: Evnen til at skabe nytteværdi for beslutningstager.                            |
| Procured       | <i>Hypotese 4: Kvaliteten af procured access afhænger af økonomisk- og kulturel kapital i form af penge til at betale for ekstern bistand og evne til strategisk at vælge den rigtige tredjepart.</i>                 | P1: Størrelsen på budgettet for public affairs under CTR-sagen.                    |
|                |                                                                                                                                                                                                                       | P2: Tredjepartens erfaringsgrundlag med medicinalindustrien og EU-institutionerne. |

**Tabel 3:** Strukturen for analysen – adgangsformer, hypoteser og parametre

## 5.1 Inertial Access

Følgende afsnit tester hypotesen om *inertial access*, der antager, at kvaliteten af case-virksomhedernes *inertial access* afhænger af social- og kulturel kapital i form af stærke personlige relationer, der bygges op gennem public affairs-repræsentantens erfaring og arbejdshistorik. Jo tættere de er, og jo længere de har eksisteret, desto bedre vil case-virksomhedens *inertial access* til politisk indflydelse være. Derfor undersøges *inertial access* hos Pfizer og Novo Nordisk på baggrund af henholdsvis parameter 1, der omhandler public affairs-repræsentanternes arbejdshistorik og parameter 2, der omhandler det formelle niveau for relationen mellem public affairs-repræsentanten og beslutningstagerne.

### 5.1.1 Parameter 1 – Arbejdshistorik

Ved det første parameter undersøges public affairs-repræsenternes katalytiske ressource i form af deres erfaringsgrundlag med public affairs-processer og arbejdshistorik i det EU-politiske system for at se hvordan det har haft betydning for etableringen af relationer til beslutningstagere, som var fordelagtige for *inertial access* under arbejdet med CTR-sagen.

#### **Pfizer**

Clays arbejdshistorik i Bruxelles og EU-systemerne var kort, da han fik ansvaret for CTR-sagen. Da han blev ansat hos Pfizer i 2010, var det hans første arbejde både med public affairs og Bruxelles. Som nævnt i virksomhedsbeskrivelsen, har Clay hverken en uddannelse eller erhvervserfaring, der typisk retter sig mod public affairs: *"It is not the typical Brussels lobbyist degree or background, as people will typically have a degree in political science or international relations, law or economics."* (Clay: Interview 2015). Hvor mange til start opbygger erfaring med og netværk i EU-institutionerne gennem et praktikophold, var Clays indgang til public affairs i Bruxelles anderledes; *"I didn't do what a lot of people would have done - an internship in the Parliament or the Commission [...] which is kind of the thing that a lot of people do and then will maintain those connections into what area they go into after that"* (Clay: Interview 2015). Det fremgår heraf, at Clays arbejdshistorik i EU-

systemet og erfaring med public affairs var på to år, da han får ansvaret for CTR-sagen. I forhold til *inertial access* er det relationerne, som Clay over de to år har opbygget, der skaber adgang. Clay havde forbindelser til personer i EU-institutionerne blandt andet fra Parlamentet (Clay: Interview 2015). Til gengæld havde han ikke opbygget forbindelser til beslutningstagere, der sad i de vigtige udvalg i Parlamentet for CTR-sagen; *"It was ENVI, IMCO and ITRE, especially ENVI that were the real drivers on this and I don't have any social connections to anybody on those committees"* (Clay: Interview 2015). *Inertial access* afhænger af erfaringsgrundlaget, da tidligere adgang baner vejen for fremtidig adgang (Oberman: 2008: 254), hvorfor Clays forholdsvis korte arbejdshistorik med public affairs og EU-institutionerne antages at medvirke til, at hans adgang til relevante beslutningstagere var begrænset. På baggrund af parameter 1, der måler kvaliteten af *inertial access* på baggrund af public affairs-repræsentantens arbejdshistorik og erfaringsgrundlag for at se, hvordan det har skabt relationer til beslutningstagere, konkluderes Pfizers *inertial access* under CTR-sagen til at være under middel med en karakter på 2.

### ***Novo Nordisk***

Modsat Clay har Böhm Nielsen både en lang arbejdshistorik i det politiske system i Bruxelles og stor erfaring med public affairs-disciplinen. Hendes uddannelse var rettet mod arbejdet i det politiske felt, og gennem 13 års erfaring har hun fået et godt kendskab til EU-miljøet og beslutningsprocesserne (Böhm Nielsen: Interview 2015). Böhm Nielsen blev ansat i Novo Nordisk i januar 2013, hvilket var samme tidspunkt, hvor virksomheden reagerede på CTR-sagen. Til håndtering af sagen havde Novo Nordisks repræsentant mange års erfaring at trække på. Dette indebar både kendskab til public affairs-processen i EU og arbejdet med beslutningstagere, hvilket ifølge Oberman skaber en fordel for *inertial access* (Oberman: 2008: 254). Fra arbejdet med beslutningstagere under tidligere public affairs-sager i Bruxelles har hun skabt et netværk i EU institutionerne. Under CTR-sagen mødtes hun med nogle af beslutningstagerne, der sad i de vigtigste udvalg, som havde interesse for kliniske forsøg for medicinalindustrien, herunder Sundhedsudvalget ENVI (Böhm

Nielsen: Interview 2015); " *der er nogle folk i sundhedsudvalget i Europa Parlamentet, som har været der i hundrede år, og som, ja så kan det godt være, at de ikke kender Novo Nordisk så meget, men så kan det være, at de kender mig*" (Böhm Nielsen: Interview 2015). *Inertial access* udledes af "*previously established membership in an policy subsystem*" (Oberman: 2008: 254), hvilket ses ved, at Böhm Nielsens mangeårige tilstedeværelse i det EU-politiske system har resulteret i adgang til beslutningstagere under sagen om CTR. Public affairs-repræsentant fra Novo Nordisk besidder en stærk katalytisk ressource i form af stor erfaring med public affairs-processen i EU, hvorigennem hun har opbygget endnu en ressource i form af et netværk, der inkluderer kontakter til relevante beslutningstagere. Det konkluderes derfor, at kvaliteten af Novo Nordisk *inertial access* ud fra parameter 1 var høj med en karakter på 5.

### 5.1.2 Parameter 2 – Relationernes formelle niveau

Ved det andet parameter undersøges aktørernes katalytiske ressource i form af unikke, tætte relationer til beslutningstagere, hvilket gøres ved at se på det formelle niveau mellem aktøren og beslutningstagerne. Det antages her, at tætte relationer afspejles af uformel kommunikation og mødefacon. Jo mere uformelle forholdene er, desto højere kvalitet har adgangen.

#### **Pfizer**

Selvom Clay ikke havde direkte forbindelse til beslutningstagere i de relevante udvalg i Parlamentet under sagen om CTR, havde han alligevel kontakt til andre beslutningstagere i Parlamentet; "*I certainly invested energy on different parts of the political spectrum, so discussions with MEPs who understand what the proposal is trying to achieve and therefore want to understand what your position is.*" (Clay: Interview 2015). Under sagen havde Clay løbende forbindelse med MEP'ere og attachéer fra den Faste Repræsentation; "*but the relationships were predicated on expertise rather than having social ties*" (Clay: Interview 2015), hvilket viser, at det var baseret på en formel forbindelse i stedet for en tæt relation. Den primære måde

Clay havde kontakt til beslutningstagerne på, var ved at have møder med dem, da han anser, dette som den mest effektive måde at trænge igennem med sit budskab på (Clay: Interview 2015). I den forbindelse drog Vincent Clay fordel af Pfizers katalytiske ressource ved at have et kontor i Bruxelles, hvilket gjorde det muligt for ham at kunne mødes med beslutningstagerne med kort varsel; *"you need to have that more quickly scheduled meeting where you end up having meetings in a café or at the members of the parliament [...] in order to discuss the case of amendments, because it is rather technical"* (Clay: Interview 2015). Møderne foregik hovedsageligt i formelle rammer; *"I never did a purely social event with any of the people that I was working with on this"* (Clay: Interview 2015). Den formelle fremgangsmåde kom ligeledes til udtryk i brugen af kommunikationskanaler, hvilket bar præg af en traditionel tilgang. E-mail blev brugt til at udsende Pfizers politiske udspil eller holdning til et konkret område af lovforslaget til beslutningstagere og telefonen blev overvejende brugt til opkald i stedet for den mere uformelle SMS; *"I may have sent a text message in a process of setting up a meeting for example, but I was not texting any MEPs in the minutes before voting"* (Clay: Interview 2015). Clay benyttede sig ikke af sociale medier på det tidspunkt, hvor sagen foregik. Disse kanaler blev i højere grad anvendt som informationskilder end til at have kontakt til beslutningstagere; *"The only way that I did use social media in the clinical trials regulation was looking at certain key accounts. So example, the rapporteur or Ben Goldacre, who was the most visible campaigner on the clinical trials transparency. You could see what they were saying, but that was not my tool. That was more them saying it and me reading it"* (Clay: Interview 2015).

Ud fra eksemplerne tegner der sig et billede af, at public affairs-repræsentantens relation til beslutningstagerene var baseret på formel og overvejende traditionel kommunikation, hvilket indikerer, at relationerne ikke havde været tætte og personlige. Af den grund anses Clays relationer til beslutningstagerne ikke som unikke. Da *inertial access* ifølge teorien kræver høj *social complexity*, som netop er baseret på *"unique, difficult to recreate and complicated set of social relationships"* (Oberman: 2008: 255), konkluderes det, at den katalytiske ressource i form af tætte,



unikke relationer til beslutningstagere ikke har været stærk, og at kvaliteten af Pfizers *inertial access* derfor var under middel med en karakter på 2.

### **Novo Nordisk**

Som det fremgik før under parameter 1, havde Böhm Nielsen kontakt til beslutningstagere i Sundhedsudvalget i Parlamentet. Generelt var hendes oplevelse, at Parlamentet forholdt sig åbent overfor henvendelser, hvor Novo Nordisks adgang oftest var via de danske MEP'ere (Böhm Nielsen: Interview 2015). Hendes relationer til beslutningstagerne var baseret på faglig professionelt ekspertise og ikke personlige relationer; *"det der billede man har af Bruxelles, at man skal ud og deltage i så mange event som muligt og drikke drinks, der er ikke det, det handler om, og det behøver man slet ikke at gøre. Men det der er vigtigt, det er at man har nogle sager, som man kan gå ind i og samarbejder om [...] og når man har haft en masse af dem, så ved folk, at man går konstruktivt ind i en diskussion"*. (Böhm Nielsen: Interview 2015). Dette afspejles ligeledes i måden, hvorpå Böhm Nielsen havde kontakt til beslutningstagerne. Her var telefonsamtaler den mest benyttede metode til at etablere og vedligeholde kontakt til de relevante beslutningstagere. Derudover havde hun også møder med MEP'ere på deres kontorer i Bruxelles eller i Strasbourg. Møderne var formelle og omhandlede udelukkende CTR-sagen, hvor hun fokuserede på ikke at spille deres tid, *"men netop kun tale med dem, når man har noget at tilbyde dem. Noget, som hjælper dem i deres arbejde"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Böhm Nielsen understregede, at kommunikationen over de mere uformelle medier såsom SMS og sociale medier ikke var prioriterede kommunikationskanaler, *"og det var altså ikke, fordi vi glemte det. Det var et bevidst valgt"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Det var et bevidst valg ikke at benytte sig af offentlige kanaler til public affairs-arbejdet, hvilket på den ene side indikerer et strategisk valg af Novo Nordisk ikke at kommunikeres gennem den brede offentlighed. På den anden side kan det også betyde, at repræsentanten anvender sociale medier i større grad til privat brug, hvilket i dette tilfælde ikke inkluderer kontakten til beslutningstagere. Det ses herved, at Böhm Nielsen bevidst fravalgte de uformelle kommunikationskanaler til beslutningstagerne og i stedet for benyttede sig af mere formelle og traditionelle metoder. Det betyder samtidigt i

forhold til Obermans teori, at relationerne til beslutningstagerne ikke har været unikke, da relationerne på grund af den traditionelle og formelle karakter er forholdsvist ligetil for andre aktører at efterligne. På baggrund af parameter 2 konkluderes det, at kvaliteten for Novo Nordisks *inertial access* var under middel med en karakter på 2.

| Inertial access       | Pfizer       | Novo Nordisk |
|-----------------------|--------------|--------------|
| Parameter 1: karakter | 2            | 5            |
| Parameter 2: karakter | 2            | 2            |
| Gennemsnit            | 2,5          | 3,5          |
| Kvalitet              | Under middel | Over middel  |

**Tabel 4:** Karakterer for inertial access

### 5.1.3 Komparativ delkonklusion

På baggrund af hypotese 1 søgte den første del at analysere, hvordan kulturel- og social kapital har betydning for kvaliteten af case-virksomhedernes *inertial access* ved for det første at undersøge arbejdshistorikken og erfaringsgrundlaget for de to virksomheders public affairs-repræsentanter, og for det andet ved at undersøge hvor unikke deres relationer var til beslutningstagerne. Ved det første parameter viste der sig en tydelig forskel mellem de to repræsentanter. Hvor repræsentant fra Novo Nordisk havde en gennemgående historik og erfaring med public affairs i Bruxelles, havde Pfizers repræsentant ikke oparbejdet det samme erfaringsgrundlag. Samtidig havde Novo Nordisks public affairs-repræsentant et mere omfattende netværk til beslutningstagere sammenlignet med Pfizers repræsentant. Der ses altså en sammenhæng mellem hvor lang tid aktøren har arbejdet med public affairs i EU og dennes adgang til relevante beslutningstagere under CTR-sagen. Kvaliteten af *inertial access* konkluderes ud fra det første parameter til at være under middel hos Pfizer og høj hos Novo Nordisk med en karakter på henholdsvis 3 og 5.

Det andet parameter viste derimod en lighed mellem virksomhederne. Både hos Pfizer og Novo Nordisk var repræsentanternes relationer til beslutningstagere baseret på en formel og traditionel form for kontakt, men hvor Pfizers repræsentant

tenderede til mere uformel kontakt ved at arrangere møder over SMS. Repræsentanterne valgte ikke at anvende sociale medier til at skabe forbindelse med beslutningstager, hvilket afspejler enten et strategisk valg om ikke at kommunikere om sagen gennem den brede offentlighed, eller det at repræsentanterne mest anvender sociale medier til private formål, hvilket ikke inkluderer kommunikation til beslutningstagere, hvorfor der antageligvis ikke har været nogle tætte personlige relationer til beslutningstagere under CTR-sagen. I og med at relationerne ikke betragtes som unikke, konkluderes det, at kvaliteten for *inertial access* ud fra det andet parameter var lav med en karakter på 2 for begge virksomheder.

Det konkluderes derfor, at hypotesens præsumption om at *inertial access* kræver kulturel kapital i form af erfaring og arbejdshistorik stemmer overens med dette casestudie. Jo længere historik, des bedre er adgangen. Det erfares ud fra casestudiet, at kulturel kapital transformeres til social kapital i form af et omfangsrigt netværk, der kommer aktørerne til gode under fremtidige public affairs-sager. Til gengæld holder hypotesens præsumption om, at det kræver social kapital i form af personlige og tætte relationer til beslutningstagere for at skabe en høj kvalitet af *inertial access*, ikke i dette casestudie. Dette sås ved en tydelig forskel i kvaliteten mellem parameter 1 og 2 hos Novo Nordisk, hvor det er lykket for public affairs-repræsentanten gennem årene at opbygge *inertial access* til beslutningstagere, som hun benytter sig af, dog er den ikke baseret på tætte, personlige forbindelser. Derimod indikerer studiet, at social kapital i form af et solidt, professionel netværk styrker adgangsformen. Dette opbygges ved at vise ekspertise og professionalisme, hvorfor det derfor er et spørgsmål om kulturel kapital. Det kan ved case-virksomhedernes *inertial access* således tales om, at kulturel kapital transformeres til social kapital for dermed at fremme adgangen til politisk indflydelse under sagen om CTR.

## 5.2 Associative Access

Den anden del skal teste hypotesen om *associative access*, som antager, at kvaliteten af adgangen afhænger af kulturel kapital i form af virksomhedens evne til at identificere potentielle allierede og til at organisere alliancer med dem. Jo bedre virksomheden er til at analysere interessenter i omverdenen, og jo flere alliancer den indgår i, desto bedre vil virksomhedens *associative access* være. Derfor undersøges *associative access* hos Pfizer og Novo Nordisk på baggrund af henholdsvis parameter 1, der omhandler tidspunktet for hvornår den enkelte case-virksomhed igangsatte public affairs-arbejdet med CTR-sagen og parameter 2, der omhandler antallet af samarbejdspartnere, som case-virksomheden havde under sagen.

### 5.2.1 Parameter 1 – Tidspunkt for igangsættelse af arbejdet med CTR-sagen

Ved det første parameter vurderes kvaliteten af *associative access* ud fra, hvornår virksomheden reagerede på CTR-sagen, da tidspunktet viser, hvor lang tid virksomheden har haft til det forberedende analytiske arbejde, som danner grundlaget for virksomhedens strategiske valg af samarbejdspartnere og dermed *associative access*.

#### **Pfizer**

Pfizer startede tidligt arbejdet med CTR-sagen. Før lovforslaget blev offentliggjort, deltog både Clay og en juridisk ekspert fra Pfizer i hver deres arbejdsgruppe hos EFPIA<sup>4</sup> (Clay: Interview 2015), hvor der blev udarbejdet standpunkter til det forventede indhold i lovforslaget, og hvordan industrien skulle forholde sig dertil (Berg Larsen: Interview 2015). Efter at Kommissionen havde offentliggjort lovforslaget, begyndte Clay sammen med virksomhedens juridiske eksperter at analysere lovforslaget for at forstå fordele og ulemper ved forslaget og for at vide, hvor teamet skulle eller ikke skulle lægge sin energi (Clay: Interview 2015).

---

<sup>4</sup> European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations

Teamet fik sparring fra brancheforeningerne EFPIA og Europa Bio for at forstå sagens indhold og planlægge hvilke målsætninger industrien havde i forhold til sagen. Selvom Pfizer overordnet var tilfreds med lovforslaget, ønskede virksomheden alligevel at opnå ændringer i den endelige forordning. Målet var at effektivisere processen for kliniske forsøg mest muligt ved at centralisere administrationen af kliniske forsøg til ét samlet sted i Europa; *"we would want a single submission, a single review, and a single outcome"* (Clay: Interview 2015).

På baggrund af Pfizers tilgang til sagen ses det, at Pfizer benyttede sig af advocacy, som *respons strategy*, hvor virksomheden bruger *"campaigning and lobbying to alter stakeholder opinions [...] often in such a way that these conform to the organization's present practices, output and values"* (Cornelissen: 2011: 187). Ud fra deres egen målsætning og strategi kunne teamet positionere de andre aktører; *"So first of all understand our position and then understand other stakeholders, because you have to understand who agrees with you and who disagree with you"* (Clay: Interview 2015), og dermed vide hvilke aktører virksomheden skulle gøre en indsats hos for at skabe et samarbejde. Pfizers håndtering af sagen viser, at virksomheden handlede proaktivt forud for offentliggørelsen af lovforslaget med et grundigt forberedende arbejde. Dette medførte, at Pfizer har haft mere tid til at analysere og positionere aktører i forhold til sagens issues og deraf se hvilke af dem, der kunne være potentielle samarbejdspartnere til at skabe adgang til beslutningstagere. Derfor konkluderes det, at kvaliteten af Pfizers *associative access* ved parameter 1 var høj med en karakter på 5.

### ***Novo Nordisk***

Novo Nordisk kom sent ind i sagen i januar 2013, hvilket var et halvt år efter, at Kommissionen havde offentliggjort lovforslaget. Novo Nordisk havde været bevidst om sagens eksistens, men havde ikke reageret på den før Böhm Nielsen blev ansat; *"det var stort set lige efter jeg var kommet inden for dørene, så landede den [sagen] på skrivebordet, og folks sagde 'gør noget! Vi skal finde ud af, hvad vi stiller op med det her'"* (Ane Sofie Böhm Nielsen: Interview 2015). Teamet, som skulle arbejde med

sagen var nyt, og virksomhedens erfaring med denne form for politisk sag var begrænset; *"vi eksisterede ikke før og var simpelthen ikke vant til at skulle agere i sådan et komplekst, teknisk, forskningsmæssigt emne, som kliniske forsøg er"* (Böhm Nielsen: Interview 2015).

Teamet startede med at analysere sagen, hvor de fandt to vigtige aspekter. Det ene aspekt var indholdet af lovforslaget omkring effektiviseringen af kliniske forsøg, som Novo Nordisk var tilfreds med, *"hvis Kommissionens forslag kommer til at køre igennem som planlagt"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Derfor var det vigtigt for Novo Nordisk at støtte op om lovforslaget gennem samarbejdet med EFPIA. Det andet aspekt af sagen, som Novo Nordisk satte fokus på, vedrørte transparens og medicinalvirksomheders offentliggørelse af resultater for kliniske forsøg. I den forbindelse var Novo Nordisk opmærksom på at issuet om transparens havde skabt en *"en meget højlydt offentlig debat"*, der gik på en kritik om *"at forskere ikke fik adgang til kliniske forsøgsdata, som ejes af medicinalsekskaber"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Novo Nordisk handlede reaktivt på kritikken, da virksomheden ikke var enig med den; *"Vi holder jo ikke noget hemmeligt. Vi publicerer alle vores resultater, og hvis folk kommer og beder om vores data, så deler vi dem gerne"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Samtidig fornemmede teamet, at issuet var ved at tage en forkert drejning, da der i Parlamentet var fremsat et forslag om, at virksomheder skal offentliggøre uddybende data og oplysninger fra kliniske forsøg, *"og det synes vi jo var problematisk for, for det første blev man jo nødt til at beskytte folks (patienters) oplysninger [...] og på den anden side var der også nogle informationer, som kunne være følsomme for vores forretning, og det ville vi selvfølgelig også gerne beskytte"* (Böhm Nielsen: Interview 2015).

Novo Nordisk valgte at håndtere issuet ved at benytte sig af en *bridging-strategi*, der betyder, at virksomheden var forandringsparate og erkendte, at issuet var uundgåeligt (Cornelissen: 2011: 187); *"det holder ikke, så bliver vi sat i bås med dem, som ikke vil forandring; som dem som vil beholde data for sig selv"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Med strategien tilpasser virksomheden sine aktiviteter, så de stemmer overens med forventningerne fra omverdenen (Cornelissen: 2011: 187),

hvilket Novo Nordisk gjorde ved at ændre praksis for offentliggørelse af virksomhedens kliniske forsøgsresultater; *"så vi kom med et forslag, hvor vi sagde, at vi ville dele på vores hjemmeside, alle vores kliniske forsøgsrapporter [...] og samtidig har vi så gjort det, at vi har sat et independent review board op, hvor man har udpeget nogle eksperter, der skal sidde og gennemgå ansøgninger om adgang til vores datasæt"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Formålet var at vise beslutningstagere, at Novo Nordisk var forhandlingsparate og derigennem skabe adgang; *"vi synes det var vigtigt ikke bare at sige det til folk i Europa Parlamentet, at det her var et godt kompromisforslag. Vi lancerede faktisk, at vi gjorde det, uden at vente på svar [...] og jeg tror, at det. Altså det var i hvert fald med til at åbne øjnene hos nogle af dem, som vi talte med"* (Böhm Nielsen: Interview 2015).

Det fremgår her, at Novo Nordisk kom sent ind i sagen og derfor havde kortere tid til forberedende analytisk arbejde sammenlignet med Pfizer, hvilket ifølge Esbensen mindsker virksomhedens sandsynlighed for at virksomheden selv kan påvirke udfaldet af forløbet (2012: 32). Virksomheden handlede reaktivt på sagen og fokuserede på issuet om transparens, eftersom dette var i offentlighedens og parlamentets søgelys. Virksomheden brugte megen tid internt på at blive enige om, hvordan virksomheden skulle ændre sin praksis, hvilket i stedet for kunne have været brugt på analysen og positionering af andre politiske aktører for at se, om der var opbakning til deres løsningsforslag og dermed alliancemuligheder, forud for lanceringen af det. Det vil under parameter 2 fremgå, at denne positionering antageligt kunne have været en fordel for Novo Nordisk. På den baggrund konkluderes det, at kvaliteten af Novo Nordisk *associative access* under parameter 1 var under middel med en karakter på 2.

### 5.2.2 Parameter 2 – Antallet af samarbejdspartnere

Det andet parameter for *associative access* undersøger de konkrete alliancer, som virksomheden indgik i eller organiserede, hvor kvaliteten af adgangen vurderes ud fra antallet af alliancer, som virksomheden havde. Det skal således give en

indikation på case-virksomhedens evne til at opbygge eller organisere alliancer med andre politiske aktører, hvilket danner grundlaget for *associative access*.

### **Pfizer**

Ud fra Interviewet med Clay, fremgår det, at Pfizer havde et omfangsrigt samarbejde med andre politiske aktører. Virksomheden samarbejde løbende med brancheorganisationer og derigennem de øvrige virksomheder i industrien. Derudover lavede Pfizer to aktiviteter på eget initiativ. For det første en rundvisning for patientforeninger og politikere på Pfizers afdeling for kliniske forsøg i Bruxelles, og for det andet afholdte virksomheden et stort arrangement med fokus på fremtiden for kliniske forsøg (Clay: Interview 2015).

Generelt mener Pfizer, at public affairs-initiativer er mest effektive, når industrien taler med én stemme; *"we are a company that believes that the initiatives are more effective when we speak with one voice"* (Clay: Interview 2015). Derfor samarbejdede virksomheden i stor udstrækning med EFPIA og Europa Bio, og derigennem de andre medicinalvirksomheder, i forbindelse; gennemgang af lovforslaget, at forstå rettelser i forslaget og udarbejde ændringsforslag, som skulle formidles til beslutningstagere (Clay: Interview 2015). Ved at bruge EFPIA og Europa Bio som talerør kunne der lægges et større politisk pres ved at stå sammen i industrien og skabe en større stemme. Kollektivt repræsenterer de nemlig en større gruppe af stakeholdere, som gør det mere interessant for de politiske beslutningstagere at lytte til dem, da det kvantitative aspekt af interessevaretagelse vægter tungt for politikere (Esbensen: 2012: 39). Som nævnt tidligere, havde EFPIA dannet en 'Clinical Trials Working Group' bestående af juridiske eksperter, som skulle planlægge, industriens overordnede holdning til lovforslagets indhold (Berg Larsen: Interview 2015). Pfizer havde en juridisk ekspert til at sidde på en delt formandspost i denne gruppe (Clay: Interview 2015). Ligeledes var Clay i en arbejdsgruppe i EFPIA, der specifikt arbejdede med public affairs og relationer til beslutningstagerne; *"I was also working in [...] a parallel group that was more engaged in the direct applicacy, so the public affairs or the government relations, and I was directly involved in that"* (Clay: Interview 2015). Pfizers position i EFPIAs



arbejdsgrupper anses for at styrke kvaliteten af virksomhedens *associative access* gennem EFPIA, da virksomheden derigennem har haft god mulighed for at præge på de budskaber, som brancheorganisationen skulle formidle til beslutningstagerne.

For at opnå fordele for virksomheden selv, må virksomheden på den anden side også udføre egne public affairs-aktiviteter i stedet for udelukkende at bruge brancheorganisationer (Esbensen: 2012: 65). Dette gjorde Pfizer ved at invitere beslutningstagere og patientforeninger til Pfizers afdeling for kliniske forsøg i Bruxelles for at give dem en teknisk viden om CTR-sagen; *"what you do on an issue like this, is to make a policy-maker to understand what the issues are and understand what the effects of their decisions will be"* (Clay: Interview 2015). Gennem dette initiativ kunne Pfizer positionere sig som ekspert overfor beslutningstagere og opbygge legitimitet, som ifølge Oberman fungerer som en latent ressource til at skabe adgang (Oberman: 2008: 254), hvilket styrkede Pfizers *associative access*, eftersom det resulterede i relationer til beslutningstagere; *"it let to some kind of enduring relationships that we were able to use in more political efforts in the process"* (Clay: Interview 2015). Desuden havde Pfizer en løbende dialog med patientforeningerne for at opnå en gensidig forståelse for hinandens synspunkter. Patientforeningernes fokus var spørgsmålet om transparens, hvilket førte til, at de allierede sig derfor med aktører, der varetog denne interesse (Clay: Interview 2015).

Pfizer var endvidere drivkraften bag et stort event "The Future of Clinical Trials" i januar 2013 med EU-parlamentarikerens Rebecca Taylor som vært. Eventen var i samarbejde med Europa Bio og bød på 13 oplægsholdere, der repræsenterede patientforeninger, akademiske forskere, Kommissionen, Parlamentet, forskningsbaserede virksomheder, non-profit organisationer, velgørenhedsorganisationer og Pfizer selv (Pfizer; 2013). Formålet var igen at være en kilde til information for beslutningstagere; *"so that let to a good opportunity to get policy-makers to think about what was at stake in what they were regulating"* (Clay: Interview 2015).

Ovenstående eksempler viser, at virksomheden har skabt adgang til politiske beslutningstagere ved at prioritere samarbejder med adskillige politiske aktører. Thomson & John konstaterer, at *"the general rule is the more support the better"* (2007:93), hvorfor Pfizers samarbejder har øget kvaliteten for *Accosiative access*. Virksomheden viste en stærk katalytisk ressource til både at spotte potentielle samarbejdspartnere og til effektivt at opbygge og organiserer alliancer med dem. Derudover skabte virksomheden legitimitet, der ifølge Oberman er en latent ressource. Dette opnåede de ved at benytte den katalytiske ressource i form af virksomhedens ekspertviden. Desuden anvendte virksomheden økonomisk kapital i form af penge til at afholde events. Ud fra parameter 2 om hvor effektiv Pfizer var til at skabe alliancer, konkluderes det at kvaliteten af virksomheden *associative access* var høj med en karakter på 5.

### ***Novo Nordisk***

Sammenlignet med Pfizer havde Novo Nordisk ikke et ligeså omfattende samarbejde med andre politiske aktører. EFPIA var Novo Nordisks primære samarbejdspartner til at skabe *associative access* til beslutningstagere, da virksomheden havde erfaret, at *"i virkeligheden så vil Kommissionen og også mange af europaparlamentarikerne, de vil hellere tale med brancheorganisationerne frem for at tale med sytten forskellige medicinalvirksomheder i varierende størrelse"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). I forhold til forslager fra Novo Nordisk om mere transparens hos medicinalvirksomheder, var det ligeledes gennem EFPIA, at virksomheden forsøgte at skabe alliancer med andre europæiske medicinalvirksomheder; *"det meste det foregik igennem EFPIA, hvor vi forsøgte at få dem med ind under, og det lykkes så til dels og så alligevel ikke"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Novo Nordisk forsøgte at etablere et samarbejde med de andre medicinalvirksomheder i relation til initiativet, men efter fire måneder endte det med, at EFPIA udarbejdede et sæt 'joint principles', som ifølge Böhm Nielsen i virkeligheden foreskriver gældende lovgivning;

*"Det var faktisk lykkedes os i samarbejde med de øvrige europæiske firmaer at komme til, at vi kunne bakke op omkring at lægge de kliniske forsøgsrapporter ud selv,*

*offentligt, proaktivt. Men så var det, at vores europæiske brancheorganisation kom i tanke om, som de altid gør i sidste øjeblik, at de amerikanske skal jo også med ind over. Og der sad så nogle helt andre firmaer, eller det er faktisk de samme firmaer, men magtfordelingen er lidt anderledes. Det er mere de amerikanske firmaer, der sætter dagsordenen der. De kom så ind og sagde 'nej', det vil de ikke være med til. Så det endte med at vi kom med et sæt joint principles, som slet ikke gik så langt, som vi havde tænkt os" (Böhm Nielsen: Interview 2015).*

Planen om at samle industrien om forslaget fra Novo Nordisk og dermed *associative access* lykkedes ikke, hvorfor de i stedet for tog sagen i egen hånd og selv kontaktede beslutningstagere selv; *"Så var det, at vi tænkte, nu bliver vi nødt til at tale med beslutningstagerne selv. I Europaparlamentet. Og det gjorde vi så [...] og fremlagde det, som vi anså som den gode mulighed"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Ud fra casestudiet ses det, at under sagen om CTR havde Novo Nordisk på den ene side generelt *associative access* gennem EFPIA, som udgør en stærk form for adgang, da brancheorganisationen har en stor gennemslagskraft ved at repræsentere en stor interessentgruppe (Thomson & John: 2007: 52). På den anden side lykkes det ikke Novo Nordisk effektivt at danne alliancer med andre politiske aktører i forbindelse med virksomhedens initiativ. Virksomheden stod altså alene med forslaget i stedet for gennem en alliance at tale med større stemme, hvilket ifølge Thomson & John (2007: 93) vil have øget muligheden for indflydelse. Derimod kunne Novo Nordisk have fundet en mulig alliancepartner hos patientforeningerne, der som nævnt tidligere ligeledes fokuserede på transparens, hvilket antageligvis kunne have styrket virksomhedens position. Derfor konkluderes det, at kvaliteten af Novo Nordisks *associative access* på baggrund af det parameter 2 om antallet af konkrete alliancer, som virksomheden indgik i eller organiserede, var under middel med en karakter på 2.

| Associative access    | Pfizer | Novo Nordisk |
|-----------------------|--------|--------------|
| Parameter 1: karakter | 5      | 2            |
| Parameter 2: karakter | 5      | 2            |
| Gennemsnit            | 5      | 2            |
| Kvalitet              | Høj    | Under middel |

**Tabel 5:** Karakterer for associative access

### 5.2.3 Komparativ delkonklusion

På baggrund af hypotese 2 søgte den anden del at analysere, hvordan kulturel kapital havde betydning for kvaliteten af case-virksomhedens *associative access* ved for det første at kigge på tidspunktet for, hvornår den enkelte virksomhed igangsatte arbejdet med sagen og for det andet at kigge på antallet af samarbejdspartnere, som virksomheden havde under CTR-sagen.

Ved det første parameter viste der sig en forskel mellem Pfizer og Novo Nordisk på, hvornår virksomhederne igangsatte arbejdet med sagen. Pfizer havde forberedt sig på lovforslaget op til offentliggørelsen af det, hvor Novo Nordisk først begyndte aktivt at arbejde på CTR-sagen et halvt år efter, at lovforslaget var blevet præsenteret. Dette betød, at Novo Nordisk havde mindre tid til det forberedende analytiske arbejde sammenlignet med Pfizer. Virksomhedernes vinkel på og strategiske tilgang til sagen viste sig også at være forskellige. Pfizers havde et tæt samarbejde med EFPIA, og virksomheden havde i sagen de samme primære målsætninger som brancheorganisationen, hvilket indebar ændringsforslag til CTR, hvor virksomheden benyttede sig af en *advocacy response strategy* for at opnå dem. Novo Nordisk delte brancheorganisationens målsætninger, bortset fra issuet om transparens. I den forbindelse brugte virksomheden en *bridging response strategy* og forsøgte at tilpasse virksomhedens praksis med omverdenens forventninger, hvilket der ikke var bred opbakning til blandt de øvrige medicinalvirksomheder i industrien, hvorfor virksomheden stod mere eller mindre alene. Kvaliteten af *associative access* blev ud fra parameter 1 konkluderet til at være høj hos Pfizer med en karakter på 5 og under middel hos Novo Nordisk med en karakter på 2.

Ved parameter 2 var der ligeledes en forskel mellem Pfizer og Novo Nordisk. Pfizer havde samarbejde med adskillige politiske aktører, hvorimod Novo Nordisks primære samarbejdspartner var EFPIA, men som talte for industrien generelt. Novo Nordisk skabte ikke selv alliancer med andre politiske aktører, såsom patientforeninger, der delte virksomhedens fokus på transparens og formodentligt kunne have bidraget til at skabe en større stemme omkring virksomhedens forslag. Modsat Pfizer var der hos Novo Nordisk ikke afsat budget til at arrangere events under CTR-sagen, hvilket kan være en forklaring til den lavere kvalitet hos Novo

Nordisk *associative access*. Da parameter 2 omhandler antallet af samarbejdspartnere, blev kvaliteten af Pfizers *associative access* vurderet til høj med en karakter på 5 og Novo Nordisks til under middel med en karakter på 2.

Hypotesens antagelse om at *associative access* kræver kulturel kapital i form af case-virksomhedens evne til at identificere potentielle allierede og organisere et samarbejde med dem konkluderes til at stemme i forhold til casestudiet. Det kræver kompetence at monitorere omverdenen og reagere hurtigt på sager, som kan have erhvervsmæssige konsekvenser for virksomheden. Dette giver samtidig virksomheden mulighed for tidligt at identificere alliancepartnere og dermed tidligt i processen skabe en større stemme for sin sag. Ud over kulturel kapital viser analysen, at kvaliteten af *associative access* hos case-virksomhederne også afhænger af økonomisk kapital i form af virksomhedens budget til at afholde events og andre aktiviteter med samarbejdspartnere, som kan skabe en større stemme omkring virksomhedens budskaber til beslutningstagere. Hvis der skal skabes *associative access* gennem events, kræver det derfor den katalytiske ressource i form af penge, hvorfor adgangen til dels også afhænger af hvor villig case-virksomhedens ledelse er til at postere et finansielt beløb i public affairs-aktiviteterne. Generelt viste der sig en gennemgående forskel mellem virksomhederne og deres *associative access*, hvor Pfizer i stor grad benytter sig af denne form for adgang, er det mere begrænset hos Novo Nordisk. Pfizer reagerede tidligt og fik flere samarbejdsrelationer arrangeret, hvorimod Novo Nordisk reagerede sent og endte med at stå alene med sit forslag. Alligevel var virksomhederne ens på den måde, at EFPIA hos begge var en central, adgangsgivende aktør. Casestudiet giver en indikation om, at der ved case-virksomhedernes *associative access* er tale om en transformation mellem kulturel- og økonomisk kapital til social kapital i form af alliancer med andre politiske aktører, hvor virksomheden derigennem skaber adgang til politisk indflydelse.

### 5.3 Representative Access

Den tredje del skal teste hypotesen om *representative access*, som antager, at kvaliteten af adgangen afhænger af økonomisk- og kulturel kapital i form af virksomhedens position i markedet og dens evne til at skabe nytteværdig hos beslutningstagere. Jo større virksomheden er, og jo mere nyttig virksomheden er for beslutningstagere, desto bedre vil virksomhedens *representative access* være. Derfor undersøges *representative access* hos Pfizer og Novo Nordisk på baggrund af henholdsvis parameter 1, der omhandler case-virksomhedens størrelse og position på markedet og parameter 2, der omhandler case-virksomhedens evne til at skabe nytteværdi hos beslutningstager.

#### 5.3.1 Parameter1 – Størrelsen og positionen på markedet

Ved det første parameter vurderes kvaliteten af case-virksomhedernes *representative access* ud fra størrelsen og positionen i medicinalindustrien. På baggrund af teorien om at adgangen skabes af beslutningstagers interesse for vælgerkredsen, anses virksomhedens position på markedet at være en faktor for adgang, eftersom en stor virksomhed berører en større andel af vælgerkredsen, hvilket antageligt giver beslutningstageren større grund til at lytte til virksomheden.

#### **Pfizer**

Fra politikernes side handler det om at sikre repræsentation af de centrale spillere (Esbensen: 2012: 90). Pfizer er den største medicinalvirksomhed i EU (Marketline: 2014a: 9) og bidrager derfor med en betydelig del af antallet af arbejdspladser og tiltrækning af investering i den europæiske medicinalindustri, hvilket gør den til en interessant aktør for beslutningstagerene i EU. Det fremgår af Kommissionens pressemeddelelse vedrørende lovforslaget for CTR; at beslutningstagerne har en interesse i at sikre, at EU bliver ved med at være et attraktivt sted for medicinalvirksomheder og for akademiske forskningsenheder at udføre kliniske forsøg: "*clinical research with over 20 billion Euros of investment per year in the EU makes a significant contribution to the growth policy of the Europe 2020 agenda*" (EU Kommissionen: 2012). Pfizer bruger som en forskningsbaseret

medicinalvirksomhed store summer på kliniske forsøg, hvorfor sagen om CTR var central for virksomheden (Clay: Interview 2015). Det ses, at de bureaukratiske forhold for kliniske forsøg i EU har betydet, at Pfizer har gjort sig overvejelser om at flytte andre steder hen: *"We still run some here, unfortunately having to absorb those costs we may face decisions to run trials elsewhere"* (Clay: Interview 2015). At den største spiller i EU's medicinalindustri gør sig overvejelser om at relokalisere, lægger et pres hos beslutningstagerne, der som sagt ønsker vækst i industrien, hvilket forudsætter at virksomhederne bliver i EU. Pfizer ønskede samtidig forbedrede rammebetingelser for kliniske forsøg i EU (Clay: Interview 2015), for at gøre det mere attraktivt for den forskningsbaserede virksomhed at blive i EU, hvilket skaber et interessefællesskab mellem Pfizer og EU's beslutningstagere i relation til CTR.

På den anden side bygger Pfizers *representative access* ikke på baggrund af et nationalt tilhørsforhold, der deles med beslutningstagere, som for eksempel hos de europæiske medicinalvirksomheder. I tilfælde af et nationalt tilhørsforhold er politikernes interesse for virksomheden ifølge Oberman motiveret af interessevaretagelse af vælgerne (2008: 255), som er i det respektive medlemsland. På grund af virksomhedens dominerende position på det europæiske marked vurderes det, at kvaliteten af Pfizers *representative access* ud fra parameter 1 var høj med en karakter på 5.

### **Novo Nordisk**

På insulinmarkedet i Europa har Novo Nordisk en markedsandel på 48% (Novo Nordisk; 2014:23-24). Dog er virksomheden en mindre aktør, når det kommer til det samlede europæiske marked for medicinalprodukter, hvor virksomheden kan være ukendt for nogle af beslutningstagerne i EU: *"det er lidt mere uvist, hvem Novo Nordisk egentlig er, og hører vi sammen med Novartis, og hvad vi egentlig laver. Så der skal bankes på nogle flere døre"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Hvor de i Danmark oplever en stærk form for *representative access*, ændrer billedet sig, når de generelt skal have adgang til politiske beslutningstagere i EU. De danske politikere

er åbne over for virksomheden: *"Det er nemmere at være Novo Nordisk i Danmark. Altså, man har klart langt flere åbne døre. Der bliver lyttet, når man taler [...] de er udmærket klar over den rolle, som Novo Nordisk spiller i det danske samfund, så det vil sige, at vi har meget få udfordringer i forhold til at få folk i tale [...] I Danmark er Novo Nordisk nok sådan en ener på mange måder eller én ud af de få, hvor når vi lige så snart kommer til EU, så er vi én ud af mange"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Novo Nordisk har ikke en lige så omfangsrig repræsentativ faktor, som Europas største medicinalvirksomheder har, såsom Pfizer, GlaxoSmithKline og AstraZeneca (Marketline: 2014a: 9).

Til gengæld oplever Novo Nordisk i Danmark fordelene ved at være en stor dansk virksomhed, hvor politikerne lytter, hvilket betyder, at virksomheden har *representative access* blandt de danske politikere i Parlamentet og i Rådet. Virksomhedens forbindelser dertil var ifølge Böhm Nielsen gode, hvorfor det var primært gennem den danske repræsentation, at virksomheden havde adgang (Böhm Nielsen: Interview 2015); *"i Rådet er de rigtig gode. Igen det her med at det er nemt at få ørenlyd i de danske myndigheder. Ja kontakten er der, og vi havde i hvert fald en god kontakt til den danske EU-repræsentation. Europa Parlamentet, igen, vores indgang er som oftest de danske MEP'ere"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Det ses altså, at selvom Novo Nordisk ikke er blandt de største medicinalvirksomheder på europæisk plan, så nød Novo Nordisk godt af sin position i Danmark i forhold til *representative access* hos danske politikere i EU. Derfor vurderes kvaliteten af Novo Nordisks *representative access* ud fra det første parameter var over middel med en karakter på 4.

### 5.3.2 Parameter 2 – Evnen til at skabe nytteværdig

Ved det andet parameter vurderes kvaliteten af *representative access* ud fra case-virksomhedernes kompetence til gøre sig til en nyttig samarbejdspartner for beslutningstager. Det gøres ved at undersøge de tiltag virksomheden foretager for at fremstå som en aktør, der både er troværdig og interessant for beslutningstageren at lytte til.



**Pfizer**

Hos Pfizer er den primære metode til at skabe nytteværdi hos beslutningstagere at vise sin ekspertise og dermed blive en troværdig kilde til information, som beslutningstageren kan anvende som beslutningsgrundlag; *"Expertise, I think, is really important. That is how you establish your credibility [...] If people think that you are a good source for information then that gives them a reason to ask you things. Because they often have an interest in understanding the industry positions also on issues"* (Clay: Interview 2015). Denne ekspertrolle opbygger Pfizer ved at være leveringsdygtig af fakta og data: *"det er mere et spørgsmål om, at man opbygger en gensidig respekt for dels den information, vi giver dem, er faktisk og korrekt, og er noget, de kan bruge. For hvis den ikke er det, så gider de måske snakke med os én gang, men de gider ikke snakke med os næste gang"* (Grut-Aandahl: Interview 2015). Virksomheden er bevidst om, at beslutningstagerne har brug for Pfizers viden om medicinalindustrien i praksis, blandt andet *"hvordan man udvikler et medicinsk produkt"* (Grut-Aandahl: Interview 2015).

Under CTR-sagen var Pfizers position i EFPIA en måde for virksomheden at vise beslutningstagere, at virksomheden er en troværdig informationskilde: *"having a co-chair at the working group from Pfizer, shows that Pfizer knows what they are talking about when they are talking about clinical trials"* (Clay: Interview 2015). Derudover valgte flere beslutningstagere at afsætte tid til at besøge Pfizers afdeling for kliniske forsøg og til eventen, som virksomheden arrangerede, hvilket var *"a good way of demonstrating our expertise and making sure that the policy-makers understand the subject that they are regulating better [...] that was quite important in our work and important for establishing a reputation for expertise"* (Clay: Interview 2015). Dette indikerer, at virksomheden fra politisk side anses for at være en nyttig kilde til information. I den forstand anvendte Pfizer sin katalytiske ressource i form af ekspertviden til at opbygge legitimitet, der ifølge Oberman er en latent ressource til at skabe adgang til beslutningstagere (2008: 254). Ud fra casestudiet tegner der sig således et billede af, at Pfizer under CTR-sagen formåede at opbygge et holdbart forhold til beslutningstagere ved at være en nyttig, troværdig kilde til information

og viden. På baggrund af paramenter 2, vurderes det, at kvaliteten af Pfizers *representative access* var høj med en karakter på 5.

### **Novo Nordisk**

Ligesom hos Pfizer opbygger Novo Nordisk *representative access* ved at vise sin ekspertise, således at beslutningstagerne i fremtiden søger information hos Novo Nordisks public affairs-repræsentanter: "*Man skal vide, hvad man snakker om. Så hvis du skal overbevise nogen og hvis du kan hjælpe nogen, så er du nødt til at give dem nogle informationer, de ikke har i forvejen [...] hvis du har ekspertisen, så kan du altid gribe knoglen og bede om et møde. Især hvis folk så finder ud af, jamen den person har ekspertise, så kan man sige, at man så bygger sit netværk på det. Men uden ekspertise ingen netværk*" (Böhm Nielsen: Interview 2015). Året op til at Parlamentet skulle stemme om lovforslaget var desuden valgår til Parlamentet, hvilket ifølge Böhm Nielsen var en komplicerende faktor, da politikerne var mere åbne overfor sager, "*som har høj profileringssevne for dem selv*" (Böhm Nielsen: Interview 2015). *Representative access* skabes ifølge Oberman på baggrund af politikerens varetagelse for vælgernes interesser (2008: 254), hvilket prægede det fokus beslutningstagerne havde på CTR-sagen. Spørgsmålet om transparens og offentliggørelse af resultater for kliniske forsøg var et emne, der blev fokuseret meget på i medierne, fordi den var interessant for offentligheden (Böhm Nielsen: Interview 2015). Da transparens opnåede megen mediedækning, var det derfor et emne, som MEP'erne var opmærksomme på (Berg Larsen: Interview 2015). Novo Nordisk fokuserede ligeledes på transparens, hvilket dannede fundament til et interessefællesskab med beslutningstagerne, og dermed en faktor at skabe *representative access* med. Det fremgår således i casestudiet, at Novo Nordisk opbygger en nyttевærdig hos beslutningstagerne ved at være en pålidelig kilde til information grundet virksomhedens ekspertviden for kliniske forsøg i praksis. Ligeledes havde virksomhedens vinkel på CTR-sagen en adgangsgivende faktor for at skabe *representative access*, hvorfor det deraf vurderes, at kvaliteten for Novo Nordisks *representative access* på den baggrund af parameter 2 var høj med en karakter på 5.

| Representative access | Pfizer | Novo Nordisk |
|-----------------------|--------|--------------|
| Parameter 1: karakter | 5      | 4            |
| Parameter 2: karakter | 5      | 5            |
| Gennemsnit            | 5      | 4,5          |
| Kvalitet              | Høj    | Høj          |

**Tabel 6:** Karakterer for representative access

### 5.3.3 Komparativ delkonklusion

På baggrund af hypotese 3 søgte den tredje del af analysen at undersøge, hvordan økonomisk- og kulturel kapital i har betydning for case-virksomhedernes *representative access* ved for det første at kigge på virksomhedernes størrelse og position i medicinalindustrien og for det andet ved at undersøge virksomhedernes evne til at skabe nytteværdi for beslutningstagerne. Ved det første parameter fremgik det, at selvom virksomhederne er forskellige i størrelse i den europæiske medicinalindustri, så har begge virksomheder skabt *representative access* på grund af den position, de hver især har. Pfizers dominerende position på det europæiske marked skaber en repræsentativ faktor, der fra politisk side tages højde for, mens Novo Nordisk på grund af sit nationale tilhørsforhold til Danmark har *representative access* til de danske beslutningstagere i EU, da virksomheden har en vigtig position der, hvor vælgerne er. Begge virksomheders *representative access* blev vurderet til at have en kvalitet på over middel med en karakter på 4. Ved det andet parameter fremgik det, at begge virksomheder fokuserer meget på at skabe en holdbar relation til beslutningstagere ved at udvise ekspertise og repræsentere en pålidelig kilde til viden, hvilket skaber nytteværdig for beslutningstagerne. I casestudiet betragtes begge virksomheder til at have etableret sig som pålidelige kilder til information om medicinalindustrien, hvorfor deres kvalitet af *representative access* under CTR-sagen vurderes til at have en høj kvalitet med en karakter på 5. Da det politiske system i EU er komplekst ved, at beslutningstagerne både varetager interessernes hos EU's borgere som helhed og vælgerne i hjemlandet, medførte det også en

kompleksitet i forhold til casestudiet, hvor *representative access* både blev skabt ud fra virksomhedens størrelse på europæisk plan og på national plan.

Hypotesens antagelse af, at *representative access* i casestudiet afhænger af økonomisk kapital i form af case-virksomhedens position på markedet stemmer overens med casestudiet, både hvad angår Pfizer på europæisk plan og Novo Nordisk på national plan og deraf de danske politikere i EU. I forhold til hypotesens antagelse om at adgangen ligeledes afhænger af kulturel kapital i form af kompetencen til at skabe nytteværdi hos beslutningstagere, stemmer dette også overens med casestudiet, hvor begge virksomheder har stor fokus på at fremstå som eksperter med en nyttig viden, som beslutningstager har behov for i en beslutningsproces. Casestudiet tegner et billede af *representative access*, der hos case-virksomhederne bygges på økonomisk- og kulturel kapital, som deraf transformeres til social kapital i form af et gensidigt interessefællesskab mellem virksomhed og beslutningstager.

## 5.4 Procured Access

Den fjerde og sidste del i analysen omhandler virksomhedernes *procured access* og skulle teste hypotesen om, at adgangsformen afhænger af penge afsat til public affairs i virksomheden samt virksomhedens evne til strategisk at vælge den relevante tredjepart. Overraskende skiller fjerde del sig dog ud fra de øvrige ved, at hverken Pfizer eller Novo Nordisk benyttede sig af eksterne konsulenter eller lobbyister under CTR-sagen, hvorfor *procured access* var ikke-eksisterende hos virksomhederne, og derfor vurderes til at være lav med en karakter på 1 hos begge.

Følgende analyse vil derfor undersøge virksomhedernes generelle tilgang til brugen af tredjepart til at skabe adgang for derved overordnet at vurdere kvaliteten af *procured access* hos Pfizer og Novo Nordisk ud fra, hvordan de anvender tredjeparter i public affairs-sager.

**Pfizer**

Pfizer efterlever politikken, at der ikke er nogen ekstern part, som skal repræsentere virksomheden: *"It is our company policy that the consultants do not represent us to policy makers"* (Clay: Interview 2015). Chefen for Pfizers kontor i EU, Eva Grut-Aandahl forklarede det med, at *"det kan vi bedst selv. Vi ved hvordan vores forretning er og vi kender til vores prioriteter og vi kan selvfølgelig snakke med en helt anden autoritet end én, der arbejder for et konsulentfirma [...] jeg synes, at det er dårlig stil, rent ud sagt, at sende en tredjepart for at fortælle, hvad vi tænker i stedet for selv at gå ud. Det gør vi ikke"* (Grut-Aandahl: Interview 2015). Arbejdet med at kontakte beslutningstagere er således noget, virksomheden selv gør, både til politikerne EU og i Danmark (Randskov: Interview 2015), og når virksomheden vælger at søge ekstern konsulentbistand, er det som en støttende funktion i form af strategisk rådgivning ved at *"diskutere igennem, hvad er det for nogle scenarier vi ser, hvad er SWOT'en på det her, hvad er de realistiske truster, hvad har vi af muligheder, hvem er aktørerne?"* (Randskov: Interview 2015) og til praktisk at arrangere events eller arrangere møder med beslutningstagere; *"occasionally they may have set up a meeting and accompany us. But it is always us, who bring the message. That is very important"* (Clay: Interview 2015). Clay's udtalelse viser et konkret eksempel på *procured access* hos Pfizer. De understøttende aktiviteter, som tredjeparten bistår med, kan dog også anses for at have en fremmende funktion for *procured access*; *"The commercial lobbyists, where they are hired, augment the supply of access available to clients rather than create it"* (Moloney & Jordan : 1996: 253). I den forstand, er de understøttende aktiviteter, som konsulenter udfører, ligeledes en værdifuld faktor til at kunne skabe adgang, men det benyttes sjældent af virksomheden. Hyppigheden for anvendelsen af ekstern konsulenter er hos Pfizer ikke et spørgsmål om mængden af økonomisk kapital: *"it is not the case that if we had more money we would hire more people to go and knock in doors for us [...] that is not how we operate"* (Clay: Interview 2015). Pfizers tilgang til at anvende eksterne konsulenter anses derfor mere som et holdningsspørgsmål end et økonomisk spørgsmål.

Ud fra dette tegner der sig et billede af, at Pfizer sjældent benytter sig af tredjeparter til public affairs-sager. Samtidig er de meget specifikke i forhold til, hvad tredjeparten skal bruges til og ikke bruges til, hvilket på den ene side kan anses som en styrke, idet der under samarbejdet med konsulentbureauer kan skabes klare linjer for, hvad der forventes af dem. På den anden side kan det også have en hæmmende effekt, da virksomheden er fastlåst i opfattelsen af, hvordan ekstern konsulenthjælp kan bidrage til en public affairs-sag. Desuden virker det ikke til, at det er et spørgsmål om økonomisk kapital, men i stedet for et holdningsspørgsmål om det at få hjælp udefra til public affairs-sager. Denne form for adgang er altså ikke fast integreret i virksomhedens praksis og erfaringen med at bruge eksterne konsulenter er derfor begrænset. Derfor vurderes det, at kvaliteten af Pfizers generelle *procured access* var lav med en karakter på 2.

### ***Novo Nordisk***

Billedet af Pfizers tilgang til *procured access* går igen hos Novo Nordisk, som helst udfører public affairs-arbejdet selv: *"Vi har faktisk ikke sådan særligt store budgetter [...] vi bruger til gengæld heller ikke rigtigt konsulenter, vi laver arbejdet selv. Så det vil sige, at de penge der bliver brugt, det er noget der går ind i lønbudgettet"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Böhm Nielsen vurderer selv virksomheden til at bruge meget få ressourcer på konsulenter, da *"det er tit en stor post"* (ibid.). I forhold til CRT-sagen brugte Novo Nordisk *"på ingen måde"* konsulentbureauer til at bistå med public affairs-arbejdet (Böhm Nielsen: mail 2015). Interviewet med Böhm Nielsen gav sparsomt information om Novo Nordisks generelle holdning til at bruge konsulentbureauer, men det fremgår, at fravalget begrundes med, at det er en økonomisk stor post, der ikke bliver sat penge af til. Budgettet til public affairs-aktiviteter, herunder midler til eksterne konsulenter, spiller ifølge Esbensen ofte en markant rolle i forhold til muligheden for succes (Esbensen: 2012: 126). Det er dog en ledelsesbeslutning, hvor mange penge der skal afsættes til public affairs-aktiviteter herunder eksternt konsulentbistand. I forlængelse heraf kan fordelingen af økonomisk kapital blandt virksomhedens afdelinger antageligvis indikere, hvilke forretningsområder ledelsen prioriterer, og med et begrænset budget til public

affairs-aktiviteter tyder det på, at ledelsen i Novo Nordisk ikke vægter public affairs lige så højt som andre forretningsområder.

Dette billede forstærkes af, at det i virksomheden i 2013 blev besluttet at lukke public affairs-kontoret i Bruxelles, da *"området blev lagt under det her, der hedder 'medical & marketing', som er dem der sørger for at produkterne, de bliver solgt, når de først er godkendt"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Böhm Nielsen mener ikke, at nedlukningen af kontoret er fordelagtigt for Novo Nordisks public affairs-arbejde i Bruxelles: *"Altså hvis du spørger mig, så er der kun fordele ved at have det dernede. Altså hvis man gerne vil public affairs på EU-niveau, så mener jeg at vi skal være i Bruxelles, fordi det er der, det sker"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Public affairs kan ifølge Esbensen defineres som en strategisk management funktion, som skal være funderet i selve bestyrelsen eller direktionen. Hermed kan public affairs udgøre en ramme for den organisationsform, som en virksomhed vælger, hvor public affairs bliver en form for forretningsstrategi (2012: 115). Om public affairs-afdelingens placering i Novo Nordisk udtrykker Böhm Nielsen, at *"det er som regel svært at finde et hjem til de her public affairs-afdelinger, fordi det er ikke rigtig medical education, det er ikke rigtig marketing, det er ikke rigtig kommunikation"* (Böhm Nielsen: Interview 2015). Dette giver en indikation på, at public affairs ikke er fast integreret i virksomheden, hvilket kan afspejle ledelsens prioritering af disciplinen i virksomhedens forretningsstrategi. Da der af ledelsen ikke bliver afsat større budget til public affairs-afdelingen, begrænser det muligheden for *procured access*, hvorfor det vurderes, at virksomhedens kvalitet af *procured access* generelt er under middel med en karakter på 2.

| Procured access     | Pfizer              | Novo Nordisk        |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| CTR-sagen: karakter | 1                   | 1                   |
| Generelt: karakter  | 2                   | 2                   |
| Kvalitet            | Lavt - under middel | Lavt - under middel |

**Tabel 7:** Karakterer for *procured access*.

### 5.4.2 Komparativ delkonklusion

Den fjerde og sidste del søgte at analysere case-virksomhedernes *procured access* på baggrund af parametrene om størrelsen på budgettet afsat til public affairs aktiviteter og tredjepartens erfaring med medicinalindustrien og EU-institutionerne. Det viste sig dog, at hverken Pfizer eller Novo Nordisk i sagen om CTR havde benyttet sig af tredjepart, hvorfor analysen i stedet for undersøgte virksomhedernes generelle tilgang til brugen af eksterne konsulenter eller lobbyister. Ud fra analysen viste det sig, at begge virksomheder foretrækker at udføre public affairs-arbejdet selv. Hos Pfizer fremgår det dog, at virksomheden til tider benytter sig af eksterne konsulenter til støttende opgaver, men kontakten til beslutningstagere står virksomheden selv for. Derudover er det ikke budgettets størrelse, der hos Pfizer afgør om virksomheden bruger tredjepart eller ej. Hos Novo Nordisk går budgettet til public affairs mest til lønninger af medarbejdere, hvorfor der ikke er sat beløb af til at hyre eksterne konsulenter. Ledelsens valg om ikke at tildele public affairs en større post i budgettet, kan indirekte afspejle ledelsens prioritering af public affairs for virksomhedens forretning. Kvaliteten for virksomhedernes generelle *procured access* vurderes i begge tilfælde til at være lav med en karakter på 2.

På grund af utilstrækkelig data om virksomhedernes *procured access*, kan hypotesens antagelse om at adgangsformen afhænger af mængden af økonomisk kapital og kulturel kapital hverken be- eller afkræftes ud fra dette casestudie. Til gengæld antyder casestudiet, at det er et spørgsmål om økonomisk kapital i form af afdelingens budget tildelt af ledelsen, hvilket bunder i kulturel kapital i form af viden om hvordan public affairs-disciplinen kan tilføje værdi til virksomheden, hvilket endvidere afspejler sig i hvor integreret disciplinen er i virksomheden. I den forstand transformeres kulturel kapital hos ledelsen til økonomisk kapital hos public affairs-afdelingen, som dermed har flere midler til public affairs-aktiviteter.



# Kapitel 6

## Konklusion

Grundlaget for denne afhandling var at undersøge sammenhængen mellem case-virksomhedens politiske ressourcer og dens succes i public affairs. Da succes og årsagssammenhæng er vanskeligt at måle i public affairs grundet disciplinens kvalitative og relationelle natur, blev der i stedet for sat fokus på virksomhedens politiske ressourcer og adgang til beslutningstagere, eftersom adgang er en faktor, der forudsætter politisk indflydelse. Målet var at bedømme kvaliteten af case-virksomhedens adgang og politiske ressourcers betydning for denne for således at danne et billede af case-virksomhedens evne til at få leveret politiske budskaber til beslutningstager og dermed dens chance for at opnå politisk indflydelse i CTR-sagen. Afhandlingen søgte derfor at besvare; hvordan virksomhedens politiske ressourcer har betydning for adgang til politiske beslutningstagere.

For at besvare problemformuleringen blev der foretaget et komparativt casestudie af medicinalvirksomhederne Novo Nordisk og Pfizer i forbindelse med deres public affairs-arbejde under sagen om Forordningen om kliniske forsøg med humanmedicinske lægemidler. Analysen undersøgte kvaliteten af case-virksomhedernes adgang, og hvordan de politiske ressourcer havde betydning for adgangsformen. Dette var baseret på data primært indsamlet gennem kvalitative, semistrukturerede interviews med centrale public affairs-repræsentanter fra de to virksomheder og LIF. Til at analysere empirien anvendte specialet et bredt ressourcebegreb ved at kombinere Pierre Bourdieus teori om felt og kapital med William D. Obermans teori om public affairs-ressourcer og adgang. Analysens struktur fulgte Obermans fire adgangsformer, henholdsvis *inertial*-, *associative*-, *representative*- og *procured access*. Ud fra analysen af casestudiets konkluderes følgende.

Ved *inertial access* var kvaliteten af adgangsformen højere hos Novo Nordisk end hos Pfizer, da virksomheden havde en større grad af kulturel kapital, grundet Novo Nordisks public affairs-repræsentant havde et større erfaringsgrundlag og længere arbejdshistorik med public affairs i EU sammenlignet med Pfizers repræsentant. Igennem dette havde Novo Nordisks repræsentant oparbejdet et mere omfangsrigt kontaktnetværk i EU's politiske felt, hvilket kom hende til gode under CTR-sagen ved at have kontakter i de relevante udvalg i Parlamentet. Studiet viste endvidere, at relationerne til beslutningstagerne var baseret på et formelt og professionelt grundlag, som repræsentanterne har opbygget gennem deres public affairs-arbejde ved at være saglige og pålidelige politiske aktører. Det kan deraf konkluderes, at de to virksomheders kulturelle kapital i casestudiet transformerades til social kapital, hvilket gjorde kulturel kapital central for *inertial access*.

Modsat *inertial access*, blev Pfizer vurderet til at besidde en højere kvalitet af *associative access* end Novo Nordisk. Pfizer startede arbejdet med CTR-sagen længe før Novo Nordisk, hvorfor de havde længere tid til at forberede, hvorledes sagen strategisk skulle håndteres herunder anvendelsen og organisering af alliancer. Generelt var brancheorganisationen EFPIA en central aktør for begge virksomheder til at skabe *associative access* med. Dog udviklede Pfizer *associative access* i et større omfang ved at samarbejde med adskillige politiske aktører, hvor Novo Nordisk modsat udelukkende arbejdede med EFPIA og ellers på egen hånd. Forklaringen på denne forskellen i antallet af alliancepartner ligger antageligvis i virksomhedernes strategiske valg, hvilket kræver kulturel kapital i form af evnen til proaktivt at analysere issues og derfra identificere potentielle samarbejder med andre politiske aktører. Desuden fremgik det af studiet, at denne adgangsform også styrkes af økonomisk kapital i form af penge for at kunne afholde events. Det konkluderes derfor at kulturel- og økonomisk kapital i casestudiet fremmede *associative access* hos case-virksomhederne, hvor kulturel kapital var den bærende kapitalform og med økonomisk kapital som en støttende faktor. Disse kapitalformer transformerades til social kapital i form af alliancer med politiske aktører, som skabte adgang til indflydelse under CTR-sagen.

Begge virksomheder havde en stærk form for *representative access* under CTR-sagen. Økonomisk kapitals betydning for adgangsformen ses ved virksomhedernes positioner på markedet. Pfizers dominerende position på det europæiske marked gav virksomheden en repræsentativ faktor hos beslutningstagerne. Ligeledes gav Novo Nordisks betydelige position på det danske marked en stærk *representative access* til de danske beslutningstagere i Parlamentet og Rådet. Desuden opbygger begge virksomheder *representative access* ved at skabe nytteværdi hos beslutningstagerne. I den forbindelse anvender virksomhederne kulturel kapital, ved at repræsentere ekspertise og ved at være en pålidelig kilde til information, der er nyttigt for beslutningstagere. På baggrund af casestudiet betragtes både økonomisk- og kulturel kapital til at være afgørende for denne adgangsform under CTR-sagen. Disse kapitalformer transformerades til social kapital i form af et gensidigt interessefællesskab med mellem case-virksomhed og beslutningstager og dermed adgang til indflydelse.

Analysen af *Procured access* adskilte sig fra analysen af de andre adgangsformer, idet hverken Pfizer eller Novo Nordisk havde anvendt *procured access* under CTR-sagen, hvorfor kvaliteten af adgangen selvsagt var lav. Derfor blev virksomhedernes generelle tilgang til anvendelsen af ekstern konsulenter og lobbyister undersøgt. Data der kunne afspejle dette var sparsomt, alligevel blev følgende udledt. Generelt foretrækker virksomhederne at udføre public affairs-arbejdet selv. Pfizer anvender mest ekstern tredjepart i forbindelse med støttende opgaver til public affairs-arbejdet. Størrelsen på public affairs-afdelingens budget har ikke betydning for hvor ofte virksomheden vil anvende tredjepart, hvorfor det antageligvis mere er et spørgsmål om virksomhedens generelle holdning til at hyre ekstern tredjepart. Hos Novo Nordisk er budgettet til public affairs ikke stort nok til at kunne hyre eksterne konsulenter eller lobbyister. På den ene side var der ikke nok data til at kunne be- eller afkræfte hypotesen for *procured access*, der antog at økonomisk- og kulturel kapital havde central betydning for denne. På den anden side antyder casestudiet, at det kan være et spørgsmål om økonomisk kapital i form af afdelingens budget tildelt af ledelsen, hvilket bunder i kulturel kapital i form af viden om, hvordan

public affairs-disciplinen kan tilføje værdi til virksomheden, hvilket afspejler sig i hvor integreret disciplinen er i virksomheden.

Alle kapitalformer anses for i større eller mindre grad at spille en betydelig rolle for case-virksomhedernes adgang til indflydelse. Der blev til start antaget, at på grund af public affairs' relationelle natur vil social kapital vægte tungest blandt de andre kapitalformer i forhold til adgang. Alligevel viste der sig i dette casestudiet en tendens til, at kulturel kapital i form af katalytiske ressourcer såsom viden, ekspertise og kompetence hos case-virksomhederne var en central kapitalform i forhold til virksomhedernes adgang til beslutningstagere. Disse ressourcer var grundlæggende for at opbygge et holdbart kontaktnetværk til relevante beslutningstagere, hvorfor kulturel kapital således transformeredes til social kapital. Ligeledes sås det, at ledelsens kendskab til public affairs-disciplinens rolle for virksomhedens forretning betydningsfuld for mængden af økonomisk kapital i public affairs-afdelingen, som kan anvendes til at afholde events eller hyre ekstern tredjepart. I den forbindelse veksledes kulturel kapital til økonomisk kapital. Derfor konkluderes det, at case-virksomhedens kulturelle kapital dannede fundamentet for adgang til beslutningstagere og dermed politisk indflydelse i CTR-sagen, eftersom denne kapitalform skaber grundlag for social- og økonomisk kapital i virksomhedens public affairs-afdeling.

# Kapitel 7

## Diskussion & perspektivering

Dette kapitel indeholder tre diskussionsafsnit, der anfægter emner udledt fra analysens resultater. Hvert afsnit leder op til en anbefaling for, hvordan adgangen kan styrkes og afsluttes med områder til undersøgelse ved fremtidige studier.

### 7.1 Optimale forhold for opbygning af adgang i EU-systemet

Til at begynde med blev det antaget, at relationerne der skabte *inertial access* var unikke ved at være personlige og tætte, hvilket dog ikke stemte overens med casestudiet. Nøgleordet hos public affairs-repræsentanterne var derimod 'ekspertise', som Böhm Nielsen understregede; "uden ekspertise, ingen netværk". Ekspertise og ekspertviden var ligeledes en skabende faktor for *representative access*, ved at øge nytteværdien for beslutningstagerne. På baggrund af ekspertise skal virksomheden skabe et netværk af kontakter til og et interessefælleskab med beslutningstagere i det EU-politiske system for at få adgang, men hvilke organisatoriske forhold er mest optimale for at virksomheden kan opnå dette? Det argumenteres derfor, at det er mest optimalt for virksomheden at oparbejde et netværk af kontakter til politiske beslutningstagere i EU ved at have et fast kontor i Bruxelles med et team, der består af personer, som bidrager med juridisk og teknisk viden og personer, der forstår den politiske beslutningsproces i EU.

Public affairs og underdisciplinen lobbyisme er relationelt betonet, hvor public affairs-repræsentanten skal sørge for at pleje forbindelserne løbende for derved at være frisk i beslutningstagers hukommelse under forestående sager og undgå at forsvinde i mængden andre politiske aktører, der ligeledes søger indflydelse. Hvis virksomheden satser på public affairs i EU, kræver det tilstedeværelse for at kunne opbygge og pleje de relationer, der skal give virksomheden den nødvendige adgang i fremtidige sager. I tråd med det understregede begge public affairs-

repræsentanter fra henholdsvis Pfizer og Novo Nordisk vigtigheden af at have kontorer i Bruxelles, da det er der tingene sker, og der hvor beslutningstagerne har deres daglige gang.

På den anden side er public affairs en disciplin under fortsat udvikling i Danmark, og som blot er ved at finde den rette hylde i de danske virksomheder, hvilket også er tilfældet hos Novo Nordisk. Et public affairs-kontor i Bruxelles er en omkostning for virksomheden, der ikke umiddelbart giver et udslag på bundlinjen. I en virksomhed hvor public affairs ikke er blevet en fast del af virksomhedens strategiske forretning, kan et public affairs-kontor i Bruxelles godt være undværligt, specielt i en tid med effektivisering og besparelser.

Alligevel, hvis virksomheden har taget en beslutning om at udføre public affairs-aktiviteter på EU-niveau, må det vel også indebære en målsætning om at opnå politisk indflydelse. I takt med at flere virksomheder i stigende grad er tilstede på den politiske arena i EU, opstår der en større kamp om at få ørenlyd hos beslutningstagerne, hvilket kræver engagement i det EU-politiske system. Af den grund bør virksomheden blive repræsenteret af public affairs-repræsentanter, der er bekendt med det politiske miljø og beslutningsprocesser i EU. Til at støtte dem, bør der være juridiske eksperter, som kan analysere, hvordan lovgivning har betydning for virksomhedens interesser. Det anbefales derfor at have en selvstændig public affairs-afdeling i Bruxelles med en fast stab, der varetager virksomhedens politiske interesser i EU, for derved at kunne opbygge et solidt netværk til beslutningstagere, der danner grundlag for fremtidig adgang. Det kan i den forbindelse være interessant for fremtidige studier at undersøge tendensen blandt danske virksomheder for at åbne eller lukke public affairs-kontorer i Bruxelles samt bevæggrundene for dette.

## **7.2 Anvendelse af brancheorganisationer som en adgangsgivende aktør**

I casestudiet var EFPIA en central aktør for både Novo Nordisk og Pfizer, der anvendte brancheorganisationen til at skabe *associative access* med. Samtidig

fremgik det af studiet, at slutresultatet på virksomhedernes arbejde med brancheforeningen var forskellige. Hvor Pfizer havde et tilfredsstillende arbejde med EFPIA, var Novo Nordisk derimod ikke tilfreds med den endelige løsning på issuet om transparens. Spørgsmålet er derfor hvornår anvendelsen af en brancheorganisation er en fordel, og hvornår det er en ulempe for en virksomhed i en public affairs-sag som CTR.

På den ene side er brancheorganisationer en fordel for virksomhederne, da de har en stor gennemslagskraft ved at repræsentere hele industrien, hvorfor beslutningstagerne gerne lytter til den (Thomson & John; 2007:52). I tråd med det har Pfizer som udgangspunkt den tilgang, at medicinalindustrien står stærkest, hvis den taler med én stemme. Endvidere er brancheorganisationer en fordel for virksomhederne, da de har et godt overblik over og viden om de politiske sager i industrien samt et fast forankret netværk i det politiske system, som kan komme virksomhederne til gode (Thomson & John: 2007: 94) under komplekse sager og kan spare virksomheden for ressourcer brugt på public affairs-arbejdet.

På den anden side kan det være en ulempe at anvende en brancheforening, hvis virksomheden arbejder for en mere specifik interesse. Samarbejdet med brancheorganisationen forudsætter, at virksomheden er enig med industrien i hvordan sagen skal håndteres, da brancheorganisationen har fokus på forbedring af overordnede rammebetingelser for at kunne imødekomme alle dets medlemmers interesser (Esbensen: 2012: 65). Dette resulterer i kompromisløsninger imellem medlemmerne, hvor der hugges en hæl og klippes en tå for at få skoen til at passe.

Selvom medicinalvirksomhederne samles under brancheforeningen, er de stadig konkurrenter på markedet, hvor pengene skal tjenes. Af den grund skal virksomheden selv kunne arbejde for sin sag i den politiske arena, hvilket var tilfældet med Novo Nordisk i forhold til issuet om transparens for kliniske forsøgsresultater. Industrien indgik en fælles aftale om håndteringen af disse resultater, som var langt fra den løsning Novo Nordisk havde ønsket. Derfor arbejdede virksomheden efterfølgende på egen hånd i forhold til dette specifikke

issue. Problematikken lå dog i, at Novo Nordisk havde lagt alle sine kræfter i at skabe enighed blandt industriens medlemmer og da det ikke lykkedes, betød det, at virksomheden stod alene.

Ifølge Esbensen udsætter virksomheder sig selv for fare ved udelukkende at deponere deres samlede politiske interessevaretagelse hos en enkelt interesseorganisation (2012: 65). I den forstand kunne Novo Nordisk have samarbejdet med andre aktører, der ligeledes arbejdede for transparens for kliniske forsøgsresultater og dermed være i stand til at skabe større gennemslagskraft. I komplekse sager såsom CTR-sagen anbefales det derfor ikke at lægge alle sine æg i én kurv, da virksomheden således risikerer i sidste ende ikke at opnå det politiske resultat, den arbejdede for. Ved en kompleks public affairs-sag er det en balancegang mellem at drage nytte af brancheorganisationen og samtidig at udføre aktiviteter, der støtter virksomhedens egeninteresser. Hvordan virksomheder prioriterer anvendelsen af brancheorganisationer over udførelsen af aktiviteter, der fremmer egeninteresser er derfor et område for fremtidigt studie.

#### **4. Public affairs som en integreret del af virksomhedens forretning**

*Procured access* afhænger af, at virksomheden betaler en tredjepart for public affairs-arbejde eller lobbyaktivitet, hvilket betyder at virksomhedens ledelse afsætter midler til disse poster. Tildeling af midler til public affairs-afdelingen afspejler indirekte, hvordan denne funktion er prioriteret og integreret i virksomheden. Hvordan integreres public affairs, således at virksomheden bedst muligt genererer værdi af funktionen?

For det første argumenteres der for, at public affairs skal forstås og prioriteres fra bund til top i virksomheden og dermed bestyrelsen. Helt overordnet skal en public affairs-afdeling fokusere på at gøre hele organisationen mere politisk kompetent, hvilket gælder alle dele af organisationen (Esbensen; 2012:120). Alligevel viser undersøgelser af Public affairs-funktionen i virksomheder, at public affairs ikke altid er repræsenteret blandt den øverste ledelse når beslutninger træffes, eller



bliver taget direkte i betragtning af bestyrelsen (Boddewyn; 2012:101). På den ene side kan dette forsvares med, at virksomhedens primære opgave er at tjene penge, hvilket den blandt andet gør gennem salg af produkter eller services. Virksomheden har et ansvar overfor aktionærerne om at formøble den kapital, de har investeret, og i den forbindelse viser public affairs-funktionen ikke et direkte resultat på bundlinjen (Esbensen; 2012:137). På den anden side kan politiske beslutninger truffet i virksomhedens omverden have betydning for rammevilkårene for dens forretning, som deraf har effekt på bundlinjen.

For det andet argumenteres der for, at hvis virksomheden sætter sig for at udføre public affairs-arbejde, så kræver det en præcis definition af funktionen med en fast afdeling, der ikke forveksles med marketing eller kommunikation. Head of Policy hos UBER, Lars Dyrhagen, advokerer for at public affairs varetages af en selvstændig stab i virksomheden, der har ansvar for indsamling af politiske efterretninger, identificerer virksomhedens interesser i forhold til dem og artikulerer dem (Esbensen; 2012:119). Hos Novo Nordisk er public affairs decentraliseret, hvor hver funktion varetager sine politiske interesser. Fordelen er, at afdelingen, der varetager en public affairs-sag, har en høj faglig profil med teknisk viden på området. Ulempen er dog, at de ansatte i den pågældende afdeling ikke er nødvendigvis besidder de fornødne public affairs-kompetencer såsom at kende det politiske system, kunne agere politisk og fremføre sagen effektivt for travle beslutningstagere.

Modsat har Pfizer en centraliseret styring af public affairs, der varetager de politiske interesser for virksomheden. Virksomheden er samtidig grundlagt i USA, hvor der er en ældre tradition for public affairs sammenlignet med Danmark. Man kan i den forbindelse antage, at landets tradition for public affairs har betydning for virksomhedens public affairs-kultur. Dette danner afsæt til et fremtidigt organisationsstudie af kulturen i danske virksomheder, der anvender public affairs for at se, hvordan disciplinen forstås, prioriteres og integreres i virksomheden.

# Litteraturliste

## Bøger

Andersen, H. (2011) *Videnskabsteori & Metodelære*. Bind I, Introduktion. 4. Udgave. Samfundslitteratur.

Bourdieu, Pierre (i Wilken) ([1984] 1993) *Sociology in Question*. Oversat af Richard Nice fra *Questions de Sociologie*. London: Sage Publications Ltd.

Bourdieu, Pierre (2008) *The Forms of Capital*. Kapitel 15 i: *Readings in Economic Sociology*, s. 280-291. Oxford, UK: *Blackwell Publishers Ltd*.

Brier, S. (2006) *Informationsvidenskabsteori*. 2. Udgave. Forlaget Samfundslitteratur.

Bro, P. (2010) *Pressehåndtering*. Kapitel 9 i: *Håndbog i Strategisk Public Relations*. Siderne 197-220.

Broom, G.M., Sha, B.-L. (2013) *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. 11. Udgave. Pearson Education Limited, Essex England.

Christiansen, P.M. & Nørgaard, A.S. (2003) *De som meget har ... Store danske virksomheder som politiske aktører*. AKA-PRINT A/S.

Cornelissen, J. (2011) *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 3. Udgave. SAGE Publications Ltd.

Esbensen, M.C. (2012) *Lobbyisme i organisationer: mod en professionel og legitim praksis*. 1. Udgave. Dansk Psykologisk Forlag.

Foster, N. (2012) *EU Law Directions*. 3. Udgave. Oxford University Press

Frankel, C. & Højbjerg, E. (2010) Public affairs og den politiske virksomhed. Kapitel 11 i: *Håndbog i Strategisk Public Relations*. Siderne 243-273.

Grenfell, Michael (2012) *Key concepts: Pierre Bourdieu*. Acumen

Hardacre, A. (2011) *How the EU Institutions Work and ... How to work with the EU Institutions*. John Harper Publishing.

Jenkins, Richard (1992) *Key sociologists: Pierre Bourdieu*. Routledge.

Jullien, B. & Smith, A. (2015) *The EU's Government of industries: Markets, institutions and politics*. Routledge studies on government and the European Union.

Kvale, Steinar (1997) *InterView – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag A/S, København

Kvale, Steinar (2007) *Doing Interviews*. Sage Publications Ltd.

Miliband, R. (1969) *The State in Capitalist Society: An Analysis of the Western System of Power*. Basic Books.

Nygaard, C. (2011) *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. 1. Udgave. Forlaget Samfundslitteratur.

Ramian, K. (2012) *Casestudiet i praksis*. 2. Udgave, 1. Oplag. Hans Reitzels Forlag, 2012.

Thomson, S. & John, S. (2007) *Public Affairs in Practice – A practical Guide to Lobbying*. Chartered institute of public relations.

Thomson, Patricia (2012) Field. Kapitel 4 i: *Key concepts: Pierre Bourdieu* af Michael Grenfell. Acumen

Wacquant, L. (2006) Pierre Bourdieu. Kapitel 16 i: *Key Contemporary Thinkers* af Rob Stones. Macmillan. S. 261-277

Wenneberg, Søren B. (2010) *Socialkonstruktivisme: positioner, problemer og perspektiver*. Samfundslitteratur.

Wilken, Lisanne (2006) *Pierre Bourdieu*. 1. Udgave. Roskilde Universitetsforlag.

### **Akademiske artikler**

Boddewyn, Jean, J. (2012) Beyond 'The Evolving Discipline of Public Affairs'. *Journal of Public Affairs*. Vol.12(1), s. 98-104.

Edwards, L. (2008) PR Practitioners' cultural capital: An initial study and implications for research and practice. *Public Relations Review*. Vol.34(2008), s. 367-372

Fisher, I. (1897) The Rôle of Capital in Economic Theory. *The Economic Journal*, vol.7(28), s. 511-537.

Flyvbjerg, B. (2006) Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, vol.12(2), s. 219-245.

Ihlen, Øyvind (2005) The power of social capital: Adapting Bourdieu to the study of public relations. *Public Relations Review*, vol. 31(2005), s. 492-496.

Jaques, T. (2008) Howard Chase: the man who invented issue management. *Journal of Communication Management*, vol. 12(4), s. 336-343.

McKay, A. (2012) Buying Policy? The Effects of Lobbyists' Resources on their Policy Success. *Political Research Quarterly*, Vol.65(4), s. 908-923.

Moloney, K. & Jordan, G. (1996) Why Companies Hire Lobbyists. *The Service Industries Journal*, Vol.16(2), s. 242-258.

Oberman, William D. (2008) A conceptual look at the strategic resource dynamics of public affairs. *Journal of Public Affairs*, Vol. 8, s.249-260

Rehbein, Kathleen, Schuler, Douglas A. & Cramer, Roxy D. (2002) Pursuing Strategic Advantage through Political Means: A Multivariate Approach. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45(4), s.659-672.

Wacquant, L. (2004) Pointers on Pierre Bourdieu and Democratic Politics. *Constellations*, Vol.11(1)

Yin, Robert, K. (2013) Validity and generalization in future case study evaluations. SAGE Publications Inc. Vol.19(3), s. 321-332

### **Rapporter**

ECORYS (2009) Competitiveness of the EU Market and Industry for Pharmaceuticals. Volume II: Markets, Innovation & Regulation.

EFPIA (2014) The Pharmaceutical Industry in Figures. Key Data.

Euromonitor International (2014) MOBILE PHONES IN DENMARK. Passport, November 2014

European Observatory (2004) Regulating pharmaceuticals in Europe: striving for efficiency, equity and quality. Open University Press

Pfizer (2014) Annual Review. Tilgængelig på:  
[http://www.pfizer.com/system/files/presentation/Annual\\_Review\\_2014.pdf](http://www.pfizer.com/system/files/presentation/Annual_Review_2014.pdf)

Marketline (2014a) Pharmaceuticals in Europe. MarketLine Industry Profile.

Marketline (2014b) Company Profile: Pfizer Inc.

Novo Nordisk (2014) Annual report – Cities need to fight diabetes – but how? Tilgængelig på: [http://www.novonordisk.com/annual\\_report\\_2014.html](http://www.novonordisk.com/annual_report_2014.html)

**Dokumenter fra EU**

Directive 2001/20/EC (2001) Directive 2001/20/EC of The European Parliament and of The Council of 4 April 2001.

EU Kommissionen (2009) Public Consultation Paper: Assessment of the functioning of the "Clinical Trials Directive" 2001/20EC. Bruxelles den 9. Oktober 2009.

EU Kommissionen (2011) Concept Paper: Revision of the 'Clinical Trials Directive' 2001/20/EC. Bruxelles den 9. Februar 2011.

EU Kommissionen (2012) Press Release: Fostering EU's attractiveness in clinical research: Commission proposes to revamp rules in trials with medicines. Bruxelles den 17. Juli 2012.

EU Kommissionen (2014) Commission Staff Working Document. Pharmaceutical Industry: A strategic Sector for the European Economy. Bruxelles, 1. August 2014.

**Websider**

EU Kommissionen (2015a) Clinical Trials – Major Developments. Hentet den 30. April 2015, fra: [http://ec.europa.eu/health/human-use/clinical-trials/developments/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/health/human-use/clinical-trials/developments/index_en.htm)

EU Kommissionen (2015b) Clinical Trials – General Information. Hentet den 30. April 2015, fra: [http://ec.europa.eu/health/human-use/clinical-trials/information/index\\_en.htm#ct2](http://ec.europa.eu/health/human-use/clinical-trials/information/index_en.htm#ct2)

Pfizer (2013) The Future of Clinical Trials. Executive Summary. Hentet den 29. Maj 2015, fra: <http://www.geneticalliance.org.uk/docs/e-update/the-future-of-clinical-trials-meeting-report.pdf>

Novo Nordisk (2015a) Our History – Changing the world of diabetes for 90 years. Hentet den 17. Juni fra: <http://www.novonordisk.com/about-novo-nordisk/default/novo-nordisk-history.html>

Novo Nordisk (2015b) Novo Nordisk in bries. Hentet den 17. Juni 2015, fra:  
<http://www.novonordisk.com/about-novo-nordisk/default.html>

Novo Nordisk (2015c) Facts and figures. Hentet den 17. Juni 2015, fra:  
<http://www.novonordisk.com/about-novo-nordisk/default/facts-and-figures.html>

Pfizer (2015) What Are Clinical Trials? – Phases of Development. Hentet den 15.  
Maj 2015, fra:  
[http://www.pfizer.com/research/clinical\\_trials/phases\\_of\\_development](http://www.pfizer.com/research/clinical_trials/phases_of_development)

# Bilag 1: Tidslinje over CTR-sagen

| Tidslinje |                                                                                                                                                                |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2001      | Directive 2001/20/EC træder i kraft.                                                                                                                           |
| Dec. 2008 | Kommissionen meddeler Parlamentet og Rådet om, at en evaluering af direktivet igangsættes.                                                                     |
| Okt. 2009 | Kommissionen fremlægger resultater af evalueringsrapporten.                                                                                                    |
| Jan. 2010 | Offentlig konsultation frem til den 8. januar 2010, hvor interessenter kan komme med input.                                                                    |
| Mar. 2010 | Kommissionen udsender en opsummering af inputs                                                                                                                 |
| Feb. 2011 | Kommissionen udsender et 'concept paper', hvori institutionen fortæller om planen om at fremlægge et lovforslag i 2012, der skal erstatte direktivet fra 2001. |
| Maj 2011  | Offentlig konsultation frem til den 13. maj 2011, hvor interessenter kan komme med input.                                                                      |
| Jul. 2012 | Kommissionen offentliggør lovforslaget for Direktivet om kliniske forsøg med humanmedicinske lægemidler                                                        |
| Apr. 2013 | Debat om lovforslaget i Parlamentets Sundhedsudvalg ENVI                                                                                                       |
| Maj 2013  | Parlamentet stemmer den 29. maj 'ja' til at ændre lovgivningen for kliniske forsøg                                                                             |
| Apr. 2014 | Den 16. april vedtager Parlamentet og Rådet CTR EU No 536/2014                                                                                                 |
| Maj 2014  | Forordningen publiceres i journalen for EU lovgivning                                                                                                          |
| Maj 2016  | Directive 2001/20/EC gælder frem til den 28. maj 2016, hvorefter den erstattes af den nye forordning                                                           |



## Bilag 2: Eksempel på interviewguide

### Rammer for interviewet

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interviewer</b>   | Mathilde Schwartz Sørensen, specialestuderende, cand.merc.(kom), CBS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Respondent</b>    | Ane Sofie Böhm Nielsen, Director, Policies & Trends, R&D External Relations, Novo Nordisk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Dato</b>          | 28. maj 2015                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Tidsramme</b>     | 1 time                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Sprog</b>         | Dansk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Datasikkerhed</b> | <p>Jeg gør opmærksom på, at interviewet optages. Optagelsen transskriberes for dokumentation til den senere analyse og vil fungere som støtte til min hukommelse samt indgå i projektarbejdet.</p> <p>Det kan efter respondentens ønske aftales, at den færdige transskription sendes til respondenten, som derefter kan udpege udtalelser, der ikke må bruges til specialet.</p> <p>En anden mulighed er at benytte en fortrolighedskontrakt. Hvis interviewet berører emner, som respondenten anser som særligt følsom information, er det muligt at indgå en fortrolighedskontrakt, hvilket medfører, at specialet kun må læses af den specialestuderende, specialevejleder/eksaminator og censor.</p> |

Interviewet er en del af den empiriske data for specialet, der skal bruges til at besvare nedenstående problemformulering:

#### ***Hvordan har virksomhedens politiske ressourcer betydning for adgang til politiske beslutningstagere?***

Problemstillingen belyses gennem et komparativt casestudie af de to medicinalvirksomheder, Novo Nordisk og Pfizer Danmark under deres public affairs-arbejde med CTR 536/2014. Problemformuleringen afgrænses yderligere af følgende analytiske spørgsmål:

- Hvilke ressourcer og parametre er der?
- Hvordan påvirker ressourcer kvaliteten af virksomhedens adgang, og er nogle ressourcer mere centrale end andre?
- Hvordan kan adgangen forbedres?

Formålet med dette kvalitative interview er at opnå indsigt og forståelse for Novo Nordisk og virksomhedens public affairs-arbejde ved at undersøge; 1) hvordan

afdelingen er organiseret og hvordan public affairs i EU-regi gribes an, 2) forløbet med Forordningen for Kliniske Forsøg hos Novo Nordisk og hvordan det blev håndteret, og 3) arbejdet med de politiske beslutningstagere og politiske aktører i EU, samt hvordan der blev taget kontakt til de sociale forbindelser, der blev benyttet under sagen.

## Interviewet

Indledningsvist bedes respondenterne om at kort præsentere sig selv: navn, alder, uddannelsesbaggrund, erhvervsmæssig baggrund og om sin karriere hos Novo Nordisk.

Dernæst får respondenterne stillet spørgsmål indenfor de to nedenstående temaer i kronologisk rækkefølge.

### **Tema 1: Novo Nordisk og public affairs-arbejdet**

*Estimeret tid: 20 minutter*

Det første tema omhandler Novo Nordisks public affairs-arbejde og stiller spørgsmål angående:

- Hvordan public affairs-arbejdet er organiseret i Danmark og i EU
- Hvor længe Novo Nordisk har engageret sig med public affairs og hvorfor (i Danmark og i EU)
- Hvor mange ansatte der er beskæftiget med public affairs-arbejdet og en beskrivelse af deres erfaring og kompetencer? (både i Danmark og i EU)
- Hvor mange finansielle ressourcer der bruges på public affairs i Novo Nordisk? (både i Danmark og i EU).
- Benyttelse af tredjepart såsom bureauer og lobbyister til Novo Nordisk public affairs-arbejde (i Danmark og i EU).
- Forskellen mellem public affairs-arbejdet i Danmark og EU.

### **Tema 2: Forordningen for Kliniske Forsøg**

*Estimeret tid: 20 minutter*

Det andet tema omhandler forløbet med Forordningen for kliniske forsøg. Temaet indeholder spørgsmål angående:

- Forløbet med forordningen for Novo Nordisk og arbejdet med den, herunder de tiltag Novo Nordisk gjorde:
- Samarbejdet med eksterne parter i forbindelse med sagen, herunder: brancheorganisationer, virksomheder, bureauer og lobbyister

### **Tema 3: De politiske beslutningstagere og aktører i EU**

*Estimeret tid: 20 minutter*

Da det antages, at sociale forbindelser er en afgørende ressource for public affairs-arbejdet, vil det tredje og sidste tema gå mere i dybden med relationerne til eksterne parter under forløbet med sagen om Forordningen for Kliniske Forsøg. Temaet indeholder derfor spørgsmål angående:

- Beskrivelse af arbejdet med og kontakten til beslutningstagere i EU Kommissionen, EU Parlamentet og andre politiske aktører fra politiske udvalg, myndigheder, virksomheder og brancheorganisationer.

- Relationerne: hvordan de er dannet, hvor lang tid de har været, hvordan forbindelsen opretholdes.
- Hvilke kommunikationskanaler der bruges til de sociale forbindelser: Mail, mobil, sociale medier.