

# ORION KESKITTYY omimpaan osaamiseensa

■ Kilpailu lääkealalla on kovaa, eikä maailman suurten lääkejättien vanavedessä riitä kaikille apajia. Suomen lippulaiva Orion pyrkii pitämään asemansa tehostamalla toimintonsa ja keskittymällä vahvimpiin tutkimusaloihinsa.

Sisko Loikkanen

Orion on Suomen suurin lääkeyritys ja maailmanlistallakin 74:s. Konserni on päättänyt pysyä mukana kilpailussa keskittymällä omassa organisaatiossaan vain muutamaan tutkimusalaan ja lopettamalla muut. Samalla se ulkoistaa ja jakaa riskit partnereidensa kanssa.

”Rationalisoimme niin, että tietyn tutkimusalan töitä tehdään vain yhdellä paikkakunnalla eikä eri toimipaikoissa”, kertoo toimitusjohtaja **Timo Lappalainen**.

”Samalla keskitimme resursseja tiettyille aloille: meille kaikkein tärkeimpään keskushermoston tutkimukseen ja lisäksi syövä, erityisesti eturauhassyövän tutkimukseen.”

Pääosa yhtiön omasta tutkimuksesta tapahtuu nyt Espoossa ja Turussa. Espoon sydäntautitutkimus ja Kuopion inhalaatiotutkimus lakkautettiin kokonaan. Lisäksi tutkimus erotettiin kehitystoiminnasta ja geneeristen lääkkeiden kehitys omaksi yksikökseen.

”Uudella matriisimaisella toimintamallillamme pyrimme sellaiseen järjestykseen, että hankkeet menisivät mahdollisimman sujuvasti eri vaiheiden läpi”, Lappalainen selvittää.

Lääkkeen kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, johon kuluu yleensä 10–15 vuotta. Kaikki lääkeainekandidaatit eivät etene loppuun asti, vaan paljon aihioita jää matkan varrelle. Riski epäonnistumisesta on suuri.

Orion haluaakin jatkossa jakaa jatkuvan epävarmuuden enenevässä määrin yhteistyökumppaneiden kanssa.

”Teetämme osan tutkimuksesta ulkopuolisilla partnereilla, jotka jakavat riskin kanssamme. Mutta onnistumistilanteissa he myös tienaaavat siitä.”

Kyse ei Lappalaisen mukaan olekaan perinteisestä ostotoiminnasta vaan yh-

teistyöstä, jossa kumpikin joko saa tai menettää. Strategialla on muitakin etuja. ”Kun ulkoistamme tutkimusta, voimme hallita omaa kapasiteettiammekin paremmin.”

Lääkekehitys on yleisemminkin kulkemassa kohti verkostoitumista. Kumppaniverkostoissa voi tutkimus- ja tuotekehitysjohdaja **Reijo Salosen** mukaan olla jopa kymmeniä osapuolia: yrityksiä, yliopistoja ja tutkimuslaitoksia.

Tärkeimmistä Orion ei silti ole luopumassa, Lappalainen korostaa.

”Vaikeimman osan, innovaatiot ja niiden suojaamisen patenteilla, pidämme omassa talossa edelleen.”

## Neuvottelut avoimessa hengessä

Toiminnan uusi malli on merkinnyt myösväen vähentämistä.

Orionin vuoden 2008 tulos oli hyvä, liikevaihto 711 miljoonaa euroa ja liikevoitto 185 miljoonaa. Lähiaikoina kasvavirtaan on kuitenkin tulossa iso aukko. Suomalaisyrityksen tähtituotetta, Parkinsonin tautiin kehitettyä entakaponia suojaava patentti raukeaa 2010-luvun alkupuolella. Kiinteitä palkkakuluja on siksi pakko pienentää, talossa laskettiin.

Kuluvan vuoden alussa päättyneiden

» » »

Orionin toiminnan uusi matriisimalli merkitsee, että hankkeet etenevät entistä sujuvammin, kertoo toimitusjohtaja Timo Lappalainen.



yt-neuvottelujen tulos oli, että lääketutkimuksesta ja tuotekehityksestä irtisannottiin yhteensä 175 henkeä. Lisäksi 30 lähti eläke- ja muiden järjestelyjen kautta. Suurin osa jätti paikkansa heti tammi-kuussa, osa jatkaa ensi kesään.

Ikävä prosessi sujui kaikkien osapuolten mielestä olosuhteisiin nähden hyvin.

”Työnantaja hoiti neuvottelut asiallisesti ja ilmapiiri oli avoin. Emme saavuttaneet yksimielisyyttä kaikista asioista, mutta kävimme keskustelut hyvässä hengessä eikä kyräilyä esiintynyt”, sanoo ylempien toimihenkilöiden luottamusvaltuutettu, diplomi-insinööri **Sirpa Pelttari**.

Myös tilanteeseen johtaneet syyt perusteltiin henkilöstölle avoimesti. ”Kerroimme kaiken, minkä tiesimme, ja kyseimme henkilöstöltä toimintaehdotuksia”, Timo Lappalainen kuvailee.

Sirpa Pelttari antaa tunnustuksen Reijo Saloselle, joka kierteli ahkerasti juttelemassa työntekijöiden kanssa.

”Saimme kuulla, että kliinisiin tutkimuksiin tarvitaan lisää varoja, ja kun laboratorio- ja kehitystyötä ulkoistetaan, omassa talossa ei tarvita enää samaa määrää väkeä. Se, että ihmisten palkkoihin meni liikaa rahaa, tuntui kyllä pahalta.”

Tutkimus- ja tuotekehitysorganisaatiossa oli vuonna 2007 käynnistetty toiminnan kehittämiprojektit toimintamallin ja kustannusrakenteen muuttamiseksi joustavammaksi. Henkilöstö oli mukana suunnittelussa. Tarve laajoihin irtisannomisiin tulikin yllätyksenä.

”Se aiheutti tyrmistystä. Kukin alkoi pohtia omaa asemaansa ja työttömyys-turvaansa”, Pelttari muistelee.

Irtisanottujen joukossa oli sekä nuoria että jo pitkään talossa olleita. Mukaan mahtui niin laborantteja, biokemistejä kuin luonnontieteiden ja lääketieteen tohtoreitakin. Eniten väki väheni Espoossa, josta lähti 105 henkeä, heistä vii-

## ”Ura pitää luoda jälkikäteen”

**S**anattomat viestit paljastivat jo ennen h-hetkeä, kuka joutuu lähtemään, kertoo Orionilta irtisannottu tutkija. ”Irtisanominen ei siksi tullut yllätyksenä, vaan aloin valmistautua siihen jo paljon aikaisemmin.”

Kokemus oli silti raskas, sillä takana oli vuosia yhtiön palveluksessa, ja työ oli ollut antoisaa.

Tutkija pelkää, ettei Orion enää kykene kehittämään alkuperälääkkeitä sen jälkeen, kun juustohöylä on sipaisut tutkimushankkeita. ”Porukkaa jäi yksinkertaisesti liian vähän jäljelle.”

Tilanne on myös pannut miettimään, miksi Suomessa ylipäätään koulutetaan tutkijoita, kun työt kuitenkin teetetään ulkomailla. ”Onko tulevaisuudessa

Orioninkin palkkalistoilla vain pieni joukko koordinaattoreita, jotka ostavat osaamisen ulkopuolelta?”

Uuden työn etsiminen ei ole ollut helppoa, sillä kymmenien ja satojen hakijoiden joukosta pitää pyrkiä erottumaan. ”Itsensä joutuu vääntämään siihen asentoon, että on esillä, eikä se ole luonteeni mukaista”, tutkija pohtii.

Vaikka vahvuutena on pitkä kokemus, kilpailu vastavalmistuneiden kanssa on kovaa. Itsensäkin on nyky-markkinoilla osattava esitellä oikein.

”Joudun esittämään työnantajille oman työni kuin urana, jossa kehitys on koko ajan kulkenut eteenpäin”, hän kuvailee. ”Luon urani ikään kuin jälkikäteen.”

tisenkymmentä ylempiä toimihenkilöitä. Turussa joutui lähtemään 55 ja Kuopiossa 15 työntekijää. Lääketutkimusta tekemään jäi yhteensä 570 henkeä.

Timo Lappalainen sanoo ymmärtävänsä, että tuloksena oli myös inhimillisiä tragedioita. Parempaa ratkaisua ei kuitenkaan keksitty. ”Lopputulosa on tietysti huono irtisanottujen osalta.”

Osa niistä, joiden entinen työ loppui, sai uuden paikan lääkeliiketoiminnan toisessa osastossa tai konsernin muissa yksiköissä. Irtisanotut puolestaan saivat tukipaketin, jota Pelttari luonnehtii ”kohutuulliseksi”. Jotkut lähteneistä myös löysivät nopeasti uuden pestin muualta.

”VTT:hen siirtyi kaksi tutkijaa, yksi meni ulkomaisen lääkeyrityksen palvelukseen ja eräs toinen aloitti Kuopion yliopistossa”, Pelttari luettelee.

Työt Orionissa jatkuvat taas normaaliin tapaan, joskaan prosessin herättämä epävarmuus tulevasta ei ole täysin helittänyt.

”Nyt joustetaan, kun tarvitsee joustaa.

Kuuliaisuus on kasvanut, liukuman puitteissa tehdään ylitoita, ei oikein uskalleta sairastaa, ja ylimääräisiä poissaoloja vältetään”, kuvailee toimihenkilöiden luottamusvaltuutettu **Liisa Remes**.

### Tutkimuspanostus kasvussa

Toimitusjohtaja Lappalainen katsoo tulevaisuuteen luottavaisin mielin. Orionin toiminta jatkuu entistä tehokkaampana. Synteettisen kemian osastosta ei irtisannottu väkeä lainkaan, vaan sinne on päinvastoin palkattu uutta työvoimaa.

”Kemistit siis syntetisoivat edelleen lääkemolekyyliyhdistä Espoossa.”

Tästäkin työstä on tosin osa jouduttu ulkoistamaan esimerkiksi Intiaan, koska Suomesta ei löydy tarpeeksi syntetisoijia yhtiön tarpeisiin.

Orion ei myöskään ole vähentämässä vaan lisäämässä tutkimustoimintojaan, Lappalainen painottaa. ”Jos verrataan viime vuoden kuuden ensimmäisen kuukauden tutkimus- ja kehityskuluja tämän vuoden vastaavaan jaksoon, niin kasvua on 11,2 prosenttia.”

Yleinen suuntaus lääkealalla on hänen mukaansa samanlainen. Tutkimuksen kokonaismäärä kasvaa, mutta yritykset teettävät sitä yhä enemmän oman talon ulkopuolella.

Entä mihin palkkakuluista säästetty raha käytetään?

”Suurin osa menee kalliisiin kliinisiin tutkimuksiin, joita meillä on useita. Maksamme ulkopuolisille toimijoille, jotka ovat tutkimuksissa mukana”, Lappalainen vastaa. ”Lisäksi Orion ostaa tuoteoikeuksia kehitysvaiheessa tai jo markkinoilla oleviin tuotteisiin.” □

Kirjoittaja on kemian diplomi-insinööri ja Ylen tiedetoimittaja. sisko.loikkanen@yle.fi



Orionin oma tutkimus keskittyy nyt Espooseen ja Turkuun.