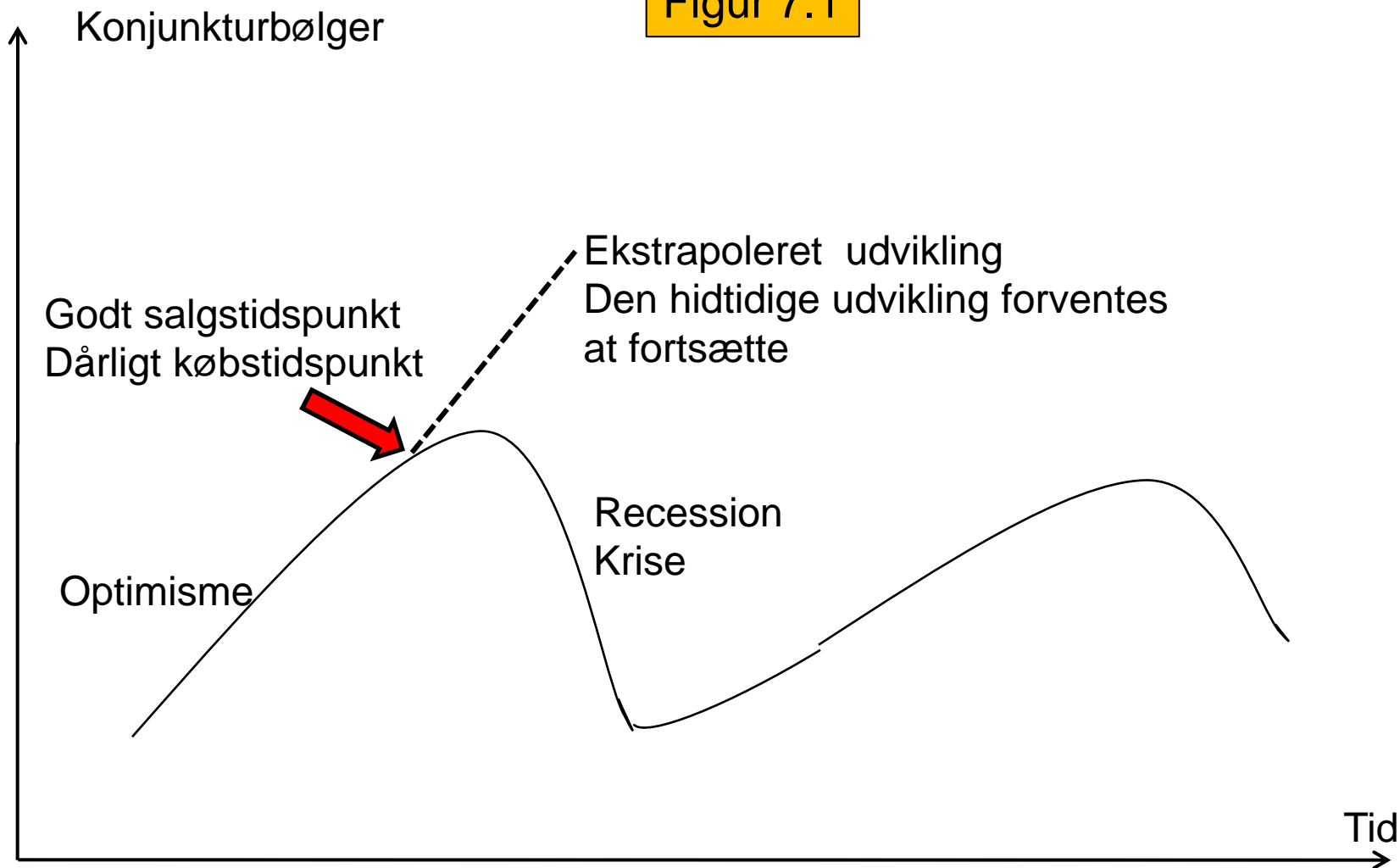
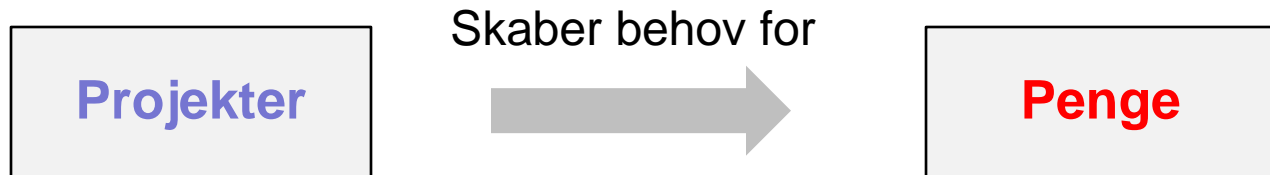


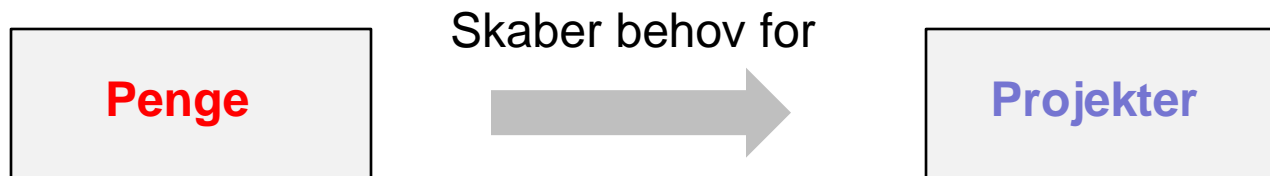
Figur 7.1



*Figur 7.2*



*Figur 7.3*



Risikoen for fejlinvesteringer er størst i situation 2.  
Op til finanskrisen var det let for bankerne at skaffe penge.  
Derfor blev man mindre agtpågivende med at undersøge  
kreditværdigheden hos visse låntagere, især de store.

## ***Paradokser:***

- 1) Arbejdet med en investeringsbeslutning er omvendt proportional med beløbet.**

**Jo større beslutning, desto mindre dybtgående sagsbehandling**  
(fordi beslutningstagerne ikke kan overskue projektet).

***Parkinson. Engelsk samfundskritiker. ca. 1920.***

Eksempler: Byggeriet af DR-byen. Budget 2,8 mia. kr. Pris 4,7 mia. kr.  
Men underbudgettering betaler sig – de får jo det byggeri, de gerne vil have. Metroen i København var også meget underbudgetteret.

- 2) Papirarbejdet ved et lån falder med stigende lånebeløb.**

**Jo større lånebeløb, desto mere skønsræssig sagsbehandling.**

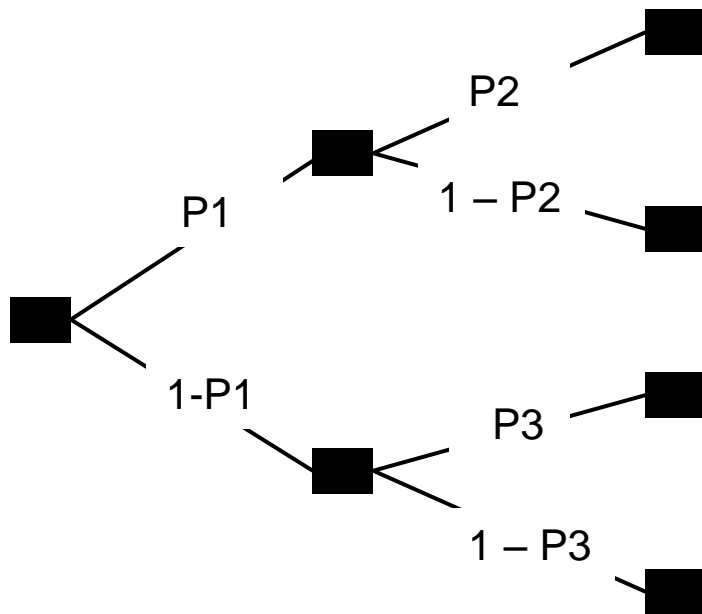
***Kurt Thorsen. Byggematador. Ca. år 2000.***

Eksempler: Bankudlån til cirkulære ejendomshandler til opskruede priser.  
Bankudlån til leasingarrangementer i IT Factory (Bank udlåner 350 mio. kr. uden at undersøge, om varerne rent fysisk eksisterer.  
Ej heller undersøges, om aftalerne er med i regnskabet.)  
Kommer en lille mand og vil have et billån eller et boliglån, bliver hele hans økonomi endevendt.

- 3) Ved låneaftaler mellem gentlemen foretager man ikke dybtgående kreditvurderinger.**

***Bankdirektør.***

## Figur 7.4. Grundstrukturen i et beslutningstræ



■ Økonomisk resultat

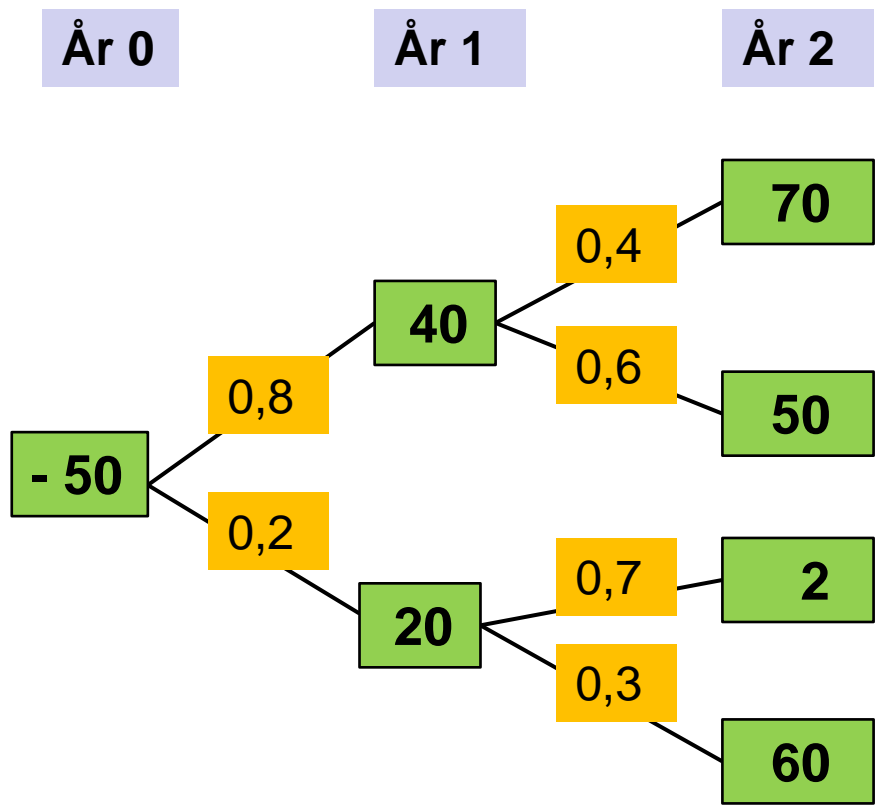
P = Probability = Sandsynlighed

For hver gren beregnes:

**Resultat x Sandsynlighed  
= Forventet værdi**

**Samlet forventet værdi  
= Summen af alle  
forventede værdier**

**Figur 7.5. Investering over 2 år. Flere scenarier.**

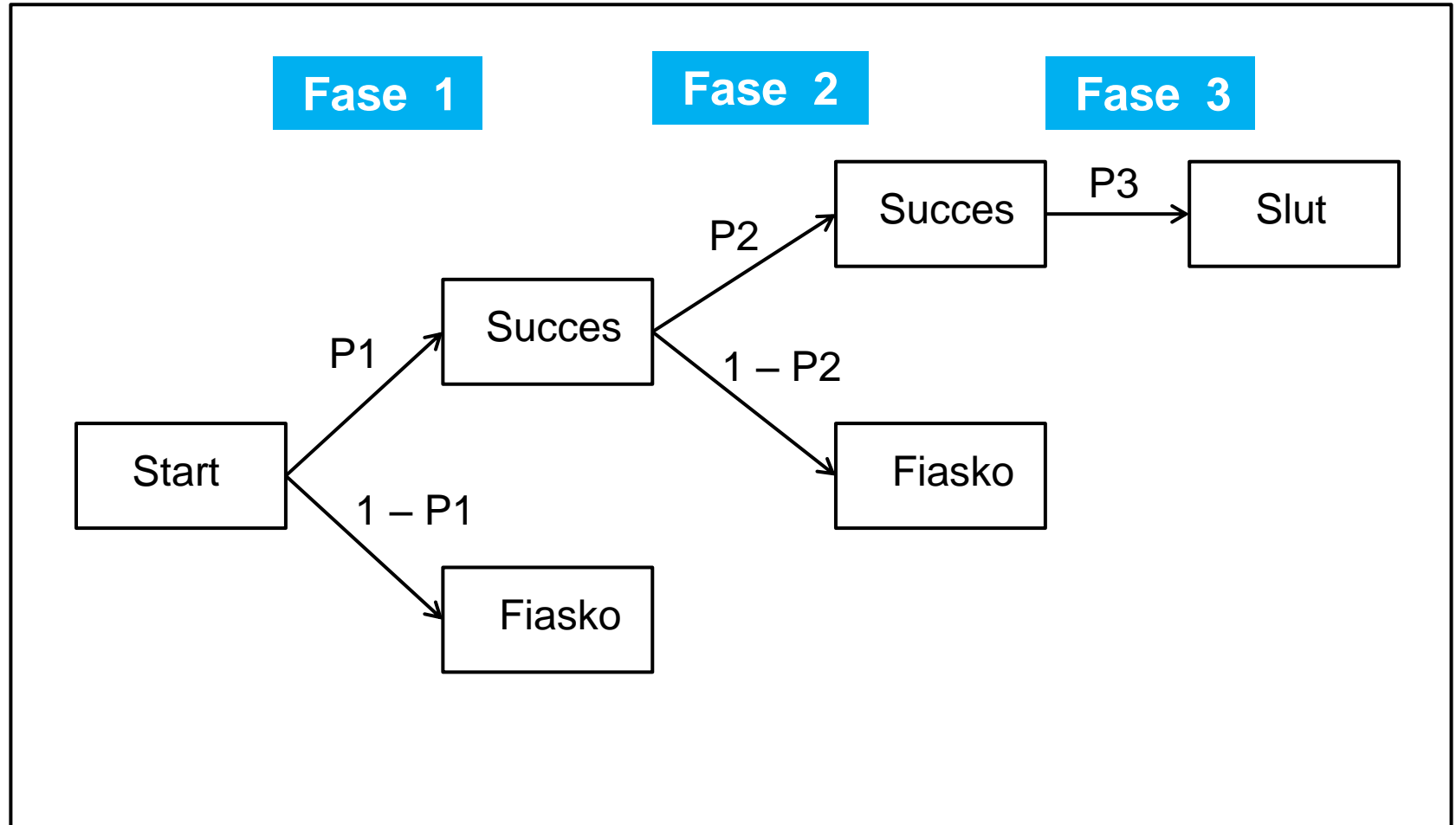


Betalinger  
 Sandsynligheder

Diskonteringsrente: 10%

PV	Sandsyn- lighed	Forventet værdi
44	0,32	14
28	0,48	13
- 30	0,14	- 4
18	<u>0,06</u>	<u>1</u>
<b>I alt</b>	<b>1,00</b>	<b><u>24</u></b>

# Modellens anvendelse ved udvikling ny medicin



### 1. Ophør efter 2 år

		<b>Fase 1</b>	
År		1	2
Betalinger		-5	-10
NPV		kr -15,00	

### 2. Ophør efter 4 år

		<b>Fase 1</b>		<b>Fase 2</b>	
År		1	2	3	4
Betalinger		-5	-10	-15	-22
NPV		kr -39,11			

### 3. Ophør efter 10 år

		<b>Fase 1</b>		<b>Fase 2</b>		<b>Fase 3</b>					
År		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Betalinger		-5	-10	-15	-22	15	40	35	30	25	15
NPV		kr 41,13									

### 4. Sandsynligheder

	Succes	Fiasko	NPV	Sandsynlighed	NPV x Sandsynlighed
					NPV forventet
Fase 1	60%	40%	-15	40%	-6
Fase 2	70%	30%	-39	18%	-7
Fase 3	100%	0%	41	42%	17
Sum				100%	<b>4</b>

Beregningerne er vist i excelarket til dette kapitel.

*Ved udvikling af ny medicin:*

Udviklingsomkostninger kan løbe op i mange hundrede millioner kroner, undertiden i flere milliarder.

*Styregruppe - Team* - med personer fra:

- Forskning og udvikling
- Økonomi
- Marketing

*Løbende opfølgning (kontrol) af:*

- Testresultater (målopfyldelse)
- Tidsplaner (tidsmål, fase for fase)
- Økonomi (pengeforbrug)

Udgifterne til F&U kan enten fratrækkes løbende eller aktiveres til senere afskrivning.