

Från Apoteket Elgen till Wall Street



– Viktiga VägVal i Pharmacia

Carl-Erik Sjöberg

*Under arbetets gång med denna berättelse
har jag fört många samtal med gamla kollegor och
därigenom fått en bredare belysning och faktainsamling
kring de situationer jag tar upp.*

*Jag tackar alla som på detta sätt hjälpt mig,
gjort jobbet lättare och berättelsen bättre förankrad.*

”Jimmy”

Förord

I år, 2011, är det 100 år sedan Pharmacia startades. Företaget kan sägas ha tre epoker.

Epok I Inledningen, c:a 40 år, i Stockholm med start på Apoteket Elgen. En relativt lugn period.

Epok II Inleddes efter flytten av företaget till Uppsala 1950-51 och pågick till mitten av 1980-talet. Den perioden karaktäriseras av en uppbyggnad av FoU-verksamheten med dess externa nätverk och en stark internationalisering. Tillväxten under den epoken var imponerande och uthållig och i allt väsentligt av organisk karaktär. Under 25-årsperioden 1960 - 1985 hade Pharmacia en genomsnittlig tillväxt, rensad från inflation, av 15% per år. Det gäller såväl försäljning som rörelseresultat.

Pharmacia var det första svenska företag som listades på börsen i USA och som några år senare ansökte om listning på börsen även i Japan. Vid årsskiftet 1984/85 var bolaget det 5:e största företaget på Stockholmsbörsen räknat efter börsvärde. Mer specifik information härom längre fram i denna berättelse.

Epok III En väsentlig ägarförändring – huvudägarna i Göteborg överlät större delen av sina aktier till Volvo – blev starten för Pharmacia att vara med om en omstrukturering av den svenska läkemedelsindustrin och senare även på det internationella planet. Perioden med rent organisk tillväxt var över. Pharmacia delades upp i sina olika enheter från epok II och ägandet gled successivt över i utländska händer.

Epok I har skildrats dels i en skrift som gavs ut 1961 vid Pharmacias 50-årsjubiléum, dels i den bok som gavs ut vid Pharmacias 75-årsjubiléum 1986. Epok III har behandlats i en bok, "När Sverige sålde Nobelindustrin", av Torun Nilsson, utgiven hösten 2010. Vad som saknas vid en tillbakablick på Pharmacias liv är ett försök till analys av och förklaring till den starka och uthålliga expansion, som kännetecknade Epok II. Det strategiska tänkandet och de överväganden som gjordes och beslut som togs vid *Viktiga VägVal* eller situationer av stor betydelse. Jag vill med denna berättelse försöka kasta ljus över dessa vägval och belysa varför Pharmacia hade sådana framgångar under Uppsalaåren fram till mitten av 1980-talet.

Min skildring bygger naturligtvis på befintliga dokument men i stor utsträckning även på samtal under dessa år som ej dokumenterats, egna anteckningar och till en del min egen medverkan och minnesbild. Det finns därför inte någon referensförteckning till min berättelse. Detta skall också ses mot bakgrund av syftet med den.

Pharmacia, som ju inte längre finns i den form som fallet var under epok II, har en veteranklubb, som beslutat att med en utställning celebrera de 100 år som gått sedan företagets födelse. Den här berättelsen är ett försök att komplettera utställningen med sådant som inte så lätt låter sig illustreras i utställningens form. I första hand agerandet i affärsmässigt viktiga situationer. Berättelsen vänder sig därför primärt till gamla Pharmaciaanställda som bara var med under en del av den epoken, men är så utformad, att jag hoppas den har läsvärde även för "icke gamla Pharmacianer".

Carl-Erik Sjöberg, oktober 2011

Epok 1

Pharmacia började sin verksamhet hösten 1911 på Apoteket Elgen i Stockholm. Bolaget hette från starten Energon men namnändrades ett par månader senare till Pharmacia. Starten var inte planerad på sedvanligt sätt utan föregicks av en oplanerad händelse. Sådana händelser skulle komma att vid flera tillfällen få stor betydelse för Pharmacias utveckling.

En belgisk ingenjör, C.M. de Kunwald, kom in på apoteket Elgen till dess chef, apotekare Grönfeldt, och erbjöd exklusiva rättigheter till en ”undergörande medicin”. Kontakten slutade med att apotekare Grönfeldt köpte rättigheterna till produkten: Ett extrakt av kalvhjärna med varumärket Phosfo-Energon. Det registrerades 1912 som en farmaceutisk specialitet även om det i dagens språkbruk skulle betraktas som ett natur-läkemedel. Bolaget Pharmacia bildades med syftet att utveckla och sälja Phosfo-Energon, som lanserades 1912 och rubricerades som ett näringsmedel.

Det är intressant att notera i detta sammanhang, att när Pharmacia stiftades 1911 angavs som allmänt ändamål ”...att utnyttja vetenskapliga uppfinningar inom farmaceutiska, kemiska och tekniska områdena...”. Ett ändamål som i mångt och mycket kännetecknat Pharmacias fortsatta utveckling. Mera härom i senare kapitel.

Den närmaste utvecklingen av bolaget, utöver den med Phosfo-Energon, blev dock en inriktning mot i huvudsak enklare läkemedel för den svenska marknaden. Utvecklingen var god men relativt blygsam. Två händelser på 1930- respektive 1940-talet gav Pharmacia möjligheter att expandera verksamheten och samtidigt komma ut med produkter på exportmarknaderna.

På 1930-talet började Pharmacia bygga upp egna F&U-resurser och skapa ett kontaktnät med externa forskare och kliniker. I slutet av 30-talet resulterade detta i en kontakt med professor Nanna Svartz i Stockholm. Hon hade en idé till ett läkemedel för behandling av reumatoid arthrit och ville ha hjälp med utvecklingsarbetet. De gemensamma ansträngningarna gav frukt. Kliniska prövningar gav goda resultat och det nya läkemedlet, Salazopyrin, lanserades 1941. Salazopyrin visade även god effekt vid behandling av inflammatoriska tarmsjukdomar, framför allt ulcerös colit. Salazopyrin används fortfarande 70 år efter lanseringen. Vid den här tidpunkten, 1940, utnämndes civilingenjör Elis Göth till VD i Pharmacia. Det var

under hans ledarskap som Pharmacia genomförde flyttningen av sin verksamhet till Uppsala 1950.

Den andra produkt-händelsen som gav skjuts åt Pharmacias utveckling inträffade i början på 1940-talet. Bakgrund: Fysikalisk-kemiska institutionen vid Uppsala Universitet hade fått ett uppdrag av Sockerbolaget att undersöka sockerbetans eventuella innehåll av högmolekylära ämnen och hur i så fall dessa påverkade det framställda sockrets egenskaper.



En ung forskare, Björn Ingelman (*ovan t.h.*, tillsammans med Anders Grönwall), fick uppdraget av professor Arne Tiselius vid institutionen. Ingelman fann, att det vid närvaro av en speciell bakterie, bildades en högmolekylär glukosförening, dextran. Då denna förening kunde störa sockerproduktionen, var det viktigt att utveckla en metod för påvisande av eventuell förekomst av dextran. Ingelman använde då metoden att undersöka om injektion av dextran på djur framkallade bildning av antikroppar mot dextranet. Till Ingelmans hjälp bildades inga antikroppar mot dextran, d.v.s. dextran uppfattades inte som ett kroppsfrämmande ämne.

Vid den iakttagelsen uppstod idén att dextran kanske skulle kunna användas som blodplasmasubstitut. Vid institutionen fanns då Anders Grönwall, senare professor i klinisk kemi och sjukhusdirektör för Akademiska Sjukhuset. Han och Björn Ingelman utvecklade tillsammans tanken på att kunna använda dextran för detta syfte. Kontakt togs då med Pharmacia, direktör Elis Göth, som fick frågan om man var intresserad av att utveckla ett sådant läkemedel i samarbete med Fysikalisk-kemiska institutionen och Akademiska Sjukhuset.

Parterna fann varandra och 1947 kunde Pharmacia lansera infusionslösningen Macrodex att användas som ersättning för blodplasma. Senare tillkom en mer lågmolekylär dextranlösning, Rheomacrodex, för specifika indikationer. Här fick nu Pharmacia ytterligare produkter för exportmarknaden. Man fick även sin första kunskapsuppbyggnad inom området immunologi (antigen/antikropp), ett kompetensområde som skulle visa sig vara viktigt för kommande produktområden.

Efter samarbetet med Pharmacia inom dextranområdet gick Björn Ingelman över till Pharmacia som dess forskningschef. Bland mycket annat som skulle kunna nämnas om Ingelmans insatser för Pharmacia, blev han en viktig länk och kontaktperson med forskare vid universiteten. Hans personliga egenskaper underlättade att bygga förtroendefulla kontakter med externa forskare.

Under åren med bas i Stockholm ändrades ägarförhållandet för Pharmacia. 1919 inleddes ett samarbete med göteborgsfirman Malmsten & Bergwall, som bl.a. hade en farmaceutisk avdelning. Från den startpunkten ville M&B ge sig in i droghandeln (grossistledet inom läkemedelsdistributionen). M&B menade att detta försök skulle underlättas om Pharmacia ville ställa upp som partner. M&Bs och Pharmacias ägare slog ihop sina påsar. En droghandel bildades, Apotekarnas Droghandel AB, som moderbolag i en koncern där Pharmacia och återstående verksamhet inom M&B blev två, separata dotterbolag. Moderbolagets ägare blev M&B's och Pharmacias tidigare ägare med M&B i majoritetsposition. Därtill slöt sig ett antal apotekare till ägarkretsen. Den koncernstrukturen fortlevde till mitten av 1960-talet, då politiska händelser påverkade en förändring. Mer härom längre fram i texten.

Flyttningen till Uppsala

I och med introduktionen av Salazopyrin och Macrodex öppnades dörrarna för en internationalisering och tillväxt av Pharmacias verksamhet. Produktionsvolymerna skulle öka, nya krav skulle komma att ställas på läkemedelsproduktionen. Produktutvecklingsarbetet skulle intensifieras. De befintliga lokalerna behövde tillskott och man ville hålla samman alla anläggningar geografiskt. De sonderingar som gjordes med myndigheterna i Stockholm för utbyggnad av anläggningarna där var inte framgångsrika.



VD, Elis Göth (*ovan, Elis Göth vid Boländerna*), började planera för flyttning till annan ort än Stockholm. Bland de alternativ som undersöktes befanns Uppsala vara det bästa.

Bemötandet från kommunens sida var mycket bra, lyhördheten påtaglig. Pharmacia hade i början på 40-talet inlett samarbete med såväl en institution vid universitetet som med Akademiska Sjukhuset. En vidareutveckling av dessa kontakter skulle underlättas vid en flytt till Uppsala. Närheten till och kommunikationerna med Stockholm var goda.

Styrelsen beslutade om en flyttning till Uppsala. Planering och projektering påbörjades och byggandet tog sin början 1948. Själva flyttningen till Uppsala ägde rum 1950 - 51. Nu, 60 år senare, kan den totala investeringen för flytten till Uppsala, c: a 6 MKr, förefalla blygsam. Men när beslutet togs var den summan lika stor som Pharmacias årliga försäljning.



Vid bolagsstämman 1983 mottog professor Nanna Svartz en hyllning för sina insatser med Salazopyrin.

Epok II

Separationsprodukter

Ganska snart efter flyttningen till Uppsala etablerades en ny kontakt mellan Pharmacia och Biokemiska Institutionen vid Uppsala Universitet. Universitetet hade varit ledande i utveckling av tekniker för separation och analys av biokemiska substanser, främst proteiner. Professor The Svedberg utvecklade för detta ändamål ultracentrifugeringen. Professor Arne Tiselius låg bakom elektroforesen och rekryterade i början av 1950-talet två nya medarbetare, Jerker Porath och Per Flodin, för att vidareutveckla denna i riktning mot s.k. kolonnzonelektrofores. Som packningsmaterial i kolonnerna använde de först stärkelsepartiklar.



Sedan Flodin (*ovan Per Flodin*) 1954 anställdes på Pharmacia och där fått höra talas om tvärbundna dextranderivat som Ingelman tidigare framställt, föreslog han Porath, som var kvar på institutionen att pröva detta nya kolonnpackningsmaterial. Porath upptäckte då att materialet kunde separera vattenlösliga molekyler efter deras storlek.

Arne Tiselius insåg potentialen i denna upptäckt och övertalade Pharmacias VD, Elis Göth, att starta ett produktutvecklingsprojekt i början av 1957. Detta beslut ledde fram till att Pharmacia ett par år senare breddade sin affärsverksamhet till ett nytt område med helt nya kunder och, i jämförelse med läkemedel, nya typer av produkter.

Vad låg bakom detta beslut från Pharmacias ledning? Inga dokument som ger svar på frågan finns, men det finns anledning att tro på följande. Pharma-

cia var ett litet företag och hade inte muskler att ta fram nya läkemedel, vars utvecklingstid var lång och kostnader mycket stora, nästan prohibitiva. Separering av biokemiska substanser var ett problem inom biokemisk forskning, men om de första kunderna skulle bli forskningslaboratorier, fanns det anledning tro att separationsmetodikerna även skulle kunna fånga in industriell produktion som kunder.

Pharmacia skulle ha den biokemiska institutionen ”i ryggen” och erfarenheterna med en sådan koppling på dextranområdet var goda.

Den första produkten, som lanserades 1959, heter Sephadex (SEparation, PHArmacia, DEXtran) och består av dextrankedjor som sammankopplats kemiskt, tvärbundits, till ett tredimensionellt olösligt nätverk. Tillsammans med vatten bildar Sephadex en gel, vars maskstorlek, som kunde styras med tvärbindingarna, avgjorde hur snabbt en molekyl med viss storlek passerar genom gelen.

Om en gel packas i ett glasrör (kolonn) och man låter en blandning av substanser med olika molekylstorlek passera genom denna kolonn, kommer de olika substanserna ut som olika fraktioner, var och en med olika molekylstorlek. Denna separationsprocess, s.k. gelfiltrering, ger möjligheter att befria t. ex. en läkemedelssubstans av biokemisk natur från föroreningar med annan molekylstorlek.

Vid ingången till 1960-talet hade alltså Pharmacia två ben att stå på affärsmässigt: Läkemedel och Separationsprodukter. Två ben av olika karaktär, men med forsknings- och produktionskunskaper som delvis vilar på samma baskompetens. 1967 togs steget fullt ut med avseende på de affärsmässiga olikheterna och verksamheten med separationsprodukterna (kemikalier, instrument och övrig laboratorieutrustning) samlades i ett separat, nybildat bolag inom Pharmaciakoncernen – Pharmacia Fine Chemicals AB.

Pharmacias allmänna utveckling

Med diversifieringssteget 1960, som följdes av ett annat, likartat beslut 1966-67, inledde Pharmacia en 25-årig expansion av format. Från 1960 till 1985 var den genomsnittliga årliga tillväxten i såväl försäljning som rörelseresultat 15%, rensad från inflation mätt som ökning av konsumentprisindex. Den tillväxten var i allt väsentligt organisk. En faktor som var till hjälp vid den expansionen i

början på 1980-talet var de två kraftiga devalveringarna av den svenska kronan 1981 och 1982. Dessa devalveringar var ju en del av inflationseffekten som tillväxtsiffrorna redan rensats för men Pharmacias intäkts-/kostnadsstruktur var gynnsam vad gäller devalveringseffekten. Cirka 80 % av intäkterna men en väsentligt mindre del av kostnaderna var i främmande valutor.

Man kan fundera länge på vilka faktorer som gav denna goda utveckling. Med säkerhet är följande två en del av förklaringen:

1. Tur med erbjudanden från externa forskarkontakter. Det påminner om höjdhopparen som sade: "Idrottslivet är konstigt. Ju mer jag tränar, desto större tur har jag vid tävlingarna".
2. Det är svårt att avgöra hur mycket turen spelat oss i händerna och i vilken utsträckning andra faktorer har bidragit till dessa kontakter. Vad vi dock kan göra är att berätta hur vi tänkte och hur vi agerade i försöken att inom vissa områden få Pharmacia att bli en bra industriell partner. Vi närmar oss då bolagets strategiska tänkande, våra framgångsfaktorer kopplade till ledningsbeslut vid "Viktiga VägVal". Vi återkommer längre fram i berättelsen till detta.

Ändring av koncernstrukturen

Läkemedelsförsörjningen i Sverige var föremål för ett antal utredningar under efterkrigstiden. Syftet, åtminstone från början, var att lägga alla bitar i statlig ägo: Industrin, droghandeln och apoteksrörelsen. Redan 1944 motionerades i riksdagen från (S) om en utredning "rörande förstatligande av apoteksväsendet, däri inbegripet droghandeln och läkemedelsindustrin". De olika utredningarna kom till olika slutsatser och rekommendationer men inga större förändringar genomfördes. 1963 tillsattes en ny utredning benämnd "Läkemedelsförsörjningsutredningen". Framtida ägarförhållanden var hela tiden en osäkerhetsfaktor för den svenska läkemedelsindustrin. För Pharmacia var situationen speciell eftersom Pharmacia var dotterbolag till Apotekarnas Droghandel, som bedömdes löpa stor risk att hamna i statlig ägo.

Styrelserna för Apotekarnas Droghandel och Pharmacia behandlade de här ägarfrågorna och beslutade 1965 att föreslå bolagsstämman att ändra koncernens struktur. Moderbolagets namn ändrades till Fortia, som blev ett rent holdingbolag och ej be-

drev någon egen rörelse. Droghandelsverksamheten överläts till ett nybildat dotterbolag som fick namnet Apotekarnas Droghandel AB ADA. Härigenom blev ADA och Pharmacia systerbolag, varigenom Pharmacia inte skulle beröras om ett politiskt beslut skulle fattas att förstatliga droghandeln. Det nya moderbolaget Fortia fick en ny koncernledning.

Fortiakoncernen expanderade och för att trygga framtida kapitalförsörjning noterades Fortia på Stockholms fondbörs 1969. Ett erbjudande till personalen i detta sammanhang att köpa aktier i bolaget resulterade i, att hälften av de anställda blev aktieägare i Pharmacia.

1971 såldes ADA till statliga Apoteksbolaget. (Tankarna på att förstatliga läkemedelsindustrin hade då lagts åt sidan, men inflytandet skulle i stället stärkas genom en ägarmässig satsning på KABI). Fortias ledning använde intäkterna från denna affär med ADA till att bygga upp en ny verksamhet inom dagligvaru-området: En agentur- och säljbolagsgrupp med namnet Consiva. Syftet därmed var dels att ersätta intäktsbortfallet genom försäljningen av ADA, dels att göra Fortia mindre beroende av det dominerande Pharmacia.

Val och utveckling av framgångsfaktorer

När Pharmacia på 1950- och 60-talet hade påbörjat satsningen mot att bli ett stort (allting är relativt) och internationellt företag, var Pharmacia fortfarande litet i jämförelse med de konkurrenter man ville ta upp kampen med. Alla företag med tillväxtambitioner bör ha en genomtänkt plan hur man ska lyckas, med vilka vapen man ska slåss. Man skall ha svaret på frågan "vilka är våra framgångsfaktorer, d.v.s. vad skall känneteckna det vi gör för att vi ska ha en chans att lyckas"?

Ett stort företag har, just på grund av sina muskler, större frihet när man skall välja sin strategi, sina framgångsfaktorer. Det lilla företaget har många vägar eller vägval stängda på grund av knappheten på såväl finansiella muskler som kompetens och erfarenhet. Å andra sidan har det lilla företaget större flexibilitet. Om vi ser på Pharmacia av årgång 1960, då företaget tog första steget in på ett nytt område, separationsprodukter, var försäljningen 22 miljoner kronor, varav 1/3 exportintäkter, och antalet anställda var 435. Konkurrenterna var mångdubbelt större. Pharmacia kunde utesluta ett antal teoretiskt tänkbara framgångsfaktorer:

- Det lilla företaget kan inte utveckla och bibehålla ledande kunskaper inom många områden.
- Stordriftsfördelar som stora volymer och låga produktionskostnader, stora marknadsandelar och därigenom möjlighet till låga priser hörde inte till Pharmacias möjligheter.
- Kostnaderna och utvecklingstiden för nya läkemedel var rentav avskräckande. Som en nutida referens kan nämnas att så här i början på 2000-talet, räknar man med att kostnaderna för att ta fram ett nytt läkemedel är i storleksordningen 1 miljard USD och utvecklingstiden 10 - 12 år.
- Risktagandet i forskningen var stort. Mer än 90% av alla påbörjade läkemedelsprojekt lades ner under resans gång, ofta på grund av bristande balans mellan positiva och negativa effekter av en ny läkemedelssubstans. Detta risktagande kräver finansiell styrka, vilket ju inte brukar vara det lilla företags kännetecken.
- Tillgången till egen, internationell säljorganisation, som skulle kunna hantera stora målgrupper.

En strategi- och beslutdiskussion är inget som man gör en gång för alla och sedan slaviskt följer. Man måste vara lyhörd och anpassa sina tidigare idéer till de erfarenheter man får löpande. Framgångsfaktorerna modifieras och slipas ständigt.

En gemensam grundsyn inom företaget i de här frågorna är också viktig av ett annat skäl. Den underlättar att delegera beslutsfattandet. Vem som än tar de enskilda besluten blir summan av dessa samverkande och inte motsatsen.

Ett försök att beskriva de framgångsfaktorer som växte fram inom Pharmacia på 1960- och 1970-talet ger följande bild.

1. Vi skulle satsa på att bli duktiga, ledande, inom några få kompetensområden och försöka välja sådana områden som sinsemellan kan samverka.
2. Varje kompetensområde skulle kunna finna flera, olika tillämpningsområden. Kopplat till p.1 ovan kallade vi detta "Multi Purpose Competence". (Detta synsätt och våra exempel på hur vi lyckats följa denna grundtanke väckte uppmärksamhet och mottogs positivt när Pharmacia i början på 1980-talet som första svenska företag gick ut på den amerikanska

kapitalmarknaden med en nyemission kopplad till en börsintroduktion). Mer härom längre fram i texten.

3. Vi skulle försöka fånga upp intressanta F&U-resultat externt och förvärva rättigheterna att globalt exploatera dessa nya framsteg. (Detta har varit en framgångsfaktor för all svensk läkemedelsindustri och sannolikt av avgörande betydelse för att denna industrigren, numera kallad Life Science, varit så framgångsrik för Sverige.) För att kunna vara som en bra industriell partner till externa forskare är det viktigt att vara ledande inom relevanta kunskapsområden enligt tankarna bakom p.1 och p.2 ovan.

Tanken att inom ett företag specialisera sig på exploatering och *utvecklingsfas* snarare än på tillämpad forskning stöter lätt på ett erkänt problem inom ett företag, det s.k. NIH – *Not Invented Here-syndromet*. Det är ett ständigt jobb att mota denna form av "Olle i grind" när man vill ta in och utveckla externa F&U-resultat.

4. Framgångar för nya produkter måste kräva hög innovationsnivå hos dessa, inklusive patenterbarhet, bygga på klara komparativa medicinska-tekniska fördelar, gärna kopplade till ekonomiskt positiva följeffekter. Ett gott exempel på detta senare är Healon. Något som kort beskrivs på sid 13.
5. Vi skulle etablera egna säljande dotterbolag i de viktigaste länderna och därigenom få ett internationellt gemensamt budskap för de nya möjligheter som blir följderna av höginnovativa produkter.
6. Vi skulle inte på många år bli tillräckligt stora för att kunna hantera stora målgrupper. Preferens alltså för nya produkter/tillämpningar som riktar sig till specialistgrupper. Exempel från verkligheten för Pharmacia: Allergologer och ögonkirurger.

Arbetet med att utmejsla vilka förutsättningar som bör finnas för att företaget skall bli framgångsrikt med nya projekt är naturligtvis till stor hjälp när man tar ställning till såväl interna som externa projektförslag. Indirekt blir de även en "negativ kriterielista" och stoppar förhoppningsvis så tidigt som möjligt projekt som saknar rätt förutsättningar för att företaget skall lyckas med projektet.

Satsning på Diagnostika

Vid årsskiftet 1965-66 avgick Elis Göth som VD och koncernchef. Gösta Virding, som var Vice VD, efterträdde Elis Göth på VD-posten. Detta skifte sammanföll tidsmässigt med nästa "lite annorlunda" erbjudande från externa forskare.



Gösta Virding.

År 1959 publicerade de två forskarna Yalow och Berson en nyutvecklad immunologisk metod för att mäta förekomsten av vissa hormoner i blodet. Rosalyn Yalow fick för övrigt Nobelpriset i medicin 1977 för detta arbete. Denna nya metod hade fördelarna att vara både mycket specifik – den mäter exakt den substans den är avsedd att mäta och inte liknande substanser, och mycket känslig, d.v.s. den kan upptäcka och kvantifiera låga halter av den sökta substansen. Specificiteten beror på att metoden använder den immunologiska reaktionen mellan ett antigen och dess antikropp. Känsligheten beror på att man använder en radioaktiv isotop i själva mätsteget. Metoden kallades Radio Immuno Assay (RIA). Nackdelen med den tekniska lösningen som Yalow-Berson använde var att den var praktiskt komplicerad och svår att använda för kliniskt rutinbruk.

Leif Wide vid Akademiska Sjukhuset, som i slutet av 1950-talet utvecklat ett immunologiskt graviditetstest, Pregnosticon, intresserade sig för att vidareutveckla RIA-testmetoden i syfte att förenkla den. För

denna förenkling av testproceduren ville Wide pröva specialframställda, mycket små pärlor av Sephadex, Pharmacias separationsmedium, som en komponent i testet. Pharmacia hjälpte till att ta fram sådana och i samarbete med Jerker Porath och Rolf Axén vid biokemiska institutionen, Uppsala Universitet, lyckades Wide utveckla en förenklad RIA-teknik som benämndes RIST (Radio Immuno Sorbent Test). Tidiga erfarenheter visade, att man med RIST kunde bestämma halten inte bara av hormoner i blodet utan även av andra i blodet förekommande ämnen. Leif Wide, senare professor i Klinisk Kemi vid Universitetet, tog kontakt med Pharmacia våren 1966 och försökte intressera Pharmacia att exploatera RIST och därigenom komma in på ett nytt område: Diagnos av sjukdomar.

Vid den tidpunkten hade Pharmacias verksamhet med separationsprodukter börjat utvecklas väl, men inom läkemedelsverksamheten fanns ingen ny, stor produkt för exportmarknaden på gång. Virding såg möjligheterna som erbjöds av Wide *et al* och smittades av Wides entusiasm. RIST skulle inte bara bli en produkt utan kunna bli en gemensam testmetod för en mängd test att användas vid olika sjukdomstillstånd. Produkter för världsmarknaden. Det skulle också bli fråga om mycket lägre utvecklingskostnader och kortare utvecklingstider än med läkemedelsprojekt – risktagandet också mindre.

Den enda erfarenheten av diagnostiska test som fanns inom Pharmacia, och som var av begränsat slag, var från ovan nämnda Pregnosticon som Pharmacia sålde i Sverige på licens från holländska företaget Organon, som hade exploateringsavtal med Wide. Jag var ansvarig för Pregnosticon-försäljningen som gett positiva vibrationer. Virding bad om min hjälp att göra marknadsbedömningar för ett steg in på diagnosområdet. Jag kunde med gott samvete stödja Virdings entusiasm.

Men Gösta Virding fick mothugg från forskarsidan inom läkemedelsverksamheten. Där satte man tummen ner för en diagnostikasatsning. Virding fick dock direktionen med sig, inte bara i beslutet att tacka ja till Wides erbjudande utan även i sättet att genomföra satsningen. Virding ville inte lägga in detta nya projekt i läkemedelsgruppen, där vissa inom F&U-sidan var negativ till projektet, utan ville styra satsningen ad hoc. I direktionprotokoll från 21/9 1966 kan vi läsa: "Biträdde direktionen VD:s åsikt att för Wideprojektets energiska drivande en speciell arbetsgrupp skulle tillsättas". Jag fick rollen som "sammanhållande och bere-

dande” (skulle kanske i dag benämnas projektledare) och i arbetsgruppen fanns representanter för forskning, teknik, produktion och marknadsföring. Virding gjorde mig till sin personliga assistent med huvuduppgift att ”energiskt driva” Wideprojektet. Jag kan intyga att han höll sig väl underrättad om projektets utveckling. Vi fick snabb men också oväntad hjälp för detta projekt.

Två forskare vid Akademiska sjukhuset respektive Uppsala universitet, Gunnar Johansson och Hans Bennich, båda senare professorer, hade funnit en patient med ett tidigare okänt immunglobulin i sitt blod. Wide hjälpte dem att med sin RIST-metod identifiera detta immunglobulin, som senare fick namnet IgE. Det visade sig att förhöjda halter av IgE i blodet påträffades hos patienter med allergiska sjukdomar. Ganska snart hade man utvecklat en metod baserad på RIST och en variant därav som gjorde det möjligt att med en analys av ett blodprov från en patient påvisa inte bara om patienten hade en allergi, utan även mot vad vederbörande var allergisk. 14 juni 1967 hölls ett möte mellan Pharmacias arbetsgrupp för diagnostikprojektet och Bennich, Johansson och Wide. Kontakten slutade med att Pharmacia förvärvade rättigheten att exploatera detta nya test, kallat RAST (Radio Allergo Sorbent Test) för atopiska allergiska sjukdomar, typen hönsnuva och exsem. RAST lades in i diagnostikatsningen och fick från början högsta prioritet.



Fr. v. Hens Bennich, Gunnar Johansson och Leif Wide, som vid bolagsstämman 1984 hyllades för sina arbeten inom allergidiagnostik av Carl-Erik Sjöberg.

Det första test som lanserades i diagnostikprojektet, Phadebas Amylas Test – uppfinnare Björn Ingelman – som användes vid undersökningar av bukspottkörteln, kom på marknaden 1970. Phadebas

står för PHarmacia DEtermination of Biologically Activ Substances. Det första RIA-testet, Phadebas Insulin Test lanserades 1971. Phadebas IgE Test för att avgöra frågan allergi eller ej 1972, och Phadebas RAST lanserades 1974.

En intressant episod från detta projekt: För att få större ekonomiska resurser och kunna gå fram snabbare med RAST ansökte Pharmacia om ett lån från STU (Styrelsen för Teknisk Utveckling). STU bad om en projektplan med tidsaxel och intäktsprognoser. Pharmacia gjorde en optimistisk och en försiktig försäljningsprognos, som STU sände på remiss till en aktad allergolog.

Remissvaret från vederbörande underströk att ”prognoserna var kraftigt övervärderade och orealistiska”. STU tog ändå ett för Pharmacia positivt beslut och vi fick vårt lån. Lanseringen av Phadebas RAST kom ett år tidigare än i vår tidsplan. Försäljningen år 1 var i nivå med vår försiktiga prognos. Från och med år 2 överträffade verkligheten med stor marginal de optimistiska prognoserna i vår låneansökan. Den totala utvecklingen av diagnostikverksamheten blev i alla avseenden bättre än våra förväntningar när projektet startades 1966. Nu, 2011, är Phadia, (namnbyte från Pharmacia Diagnostics), som är det bolag som sköter diagnostikverksamheten, fortfarande mycket lönsamt och ledare på världsmarknaden vad gäller test av allergiska sjukdomar.

Baklängesvolten

1971 sålde Pharmacias moderbolag, Fortia, koncernens verksamhet inom droghandeln, ADA, till statligt ägda Apoteksbolaget. Motiven har behandlats tidigare i den här berättelsen. Fortias styrelse använde intäkterna från denna affär i syfte att bygga upp en verksamhet inom dagligvaruområdet dels för att kompensera för intäktsbortfallet som försäljningen av ADA medförde, dels och framför allt för att göra koncernen mindre beroende av Pharmacia, d.v.s man ville ha flera ben att stå på. Olika bolag inom dagligvarusektorn, säljbolag och agenturer, förvärvades och slogs samman till en ny resultatenhets som fick namnet Consiva. En ledning för detta bolag byggdes upp. Verksamheten i Consiva gick inte bra. Man hade förlustresultat både 1971, 1972 och 1973.

Pharmacia hade under början av 70-talet lanserat de första produkterna inom diagnostikområdet, som framför sig hade stora investeringar i nyproduktutveckling och etablering av marknadsföringsresurser

i Pharmacias utländska dotterbolag. Pharmacia hade också fått erbjudande från USA om globala rättigheter till ett nytt läkemedel inom ögonkirurgi men även med andra tänkbara tillämpningar. Läkemedelssidan av Pharmacia hade ingen stor nyhet på gång och såg på erbjudandet från USA med stor aptit. Den passade utmärkt och var helt i linje med Pharmacias framgångsfaktorer.

Gösta Virding såg med oblidla ögon hur Fortia förlorade pengar på Consivasatsningen. 1973 var Pharmacias vinst t.o.m. större än Fortiakoncernens. Men än värre, menade Virding, var att Fortias ledning ägnade tid och kraft åt något som saknade förutsättningar att bli en viktig del av koncernen. Han krävde att Fortia skulle avveckla Consiva och koncentrera alla ansträngningar på fortsatt tillväxt för Pharmacia, som hade världsmarknaden för sin verksamhet och mycket intressanta, nya områden med stor potential. Virding fick gehör för sin linje och Fortias styrelse tog hösten 1973 några viktiga beslut:

- Att föreslå ägarna en fusion mellan Fortia och dess dotterbolag Pharmacia. En extra bolagsstämma i januari 1974 beslutade enligt styrelsens rekommendation. Övriga beslut var en följd av denna förändring.
- Fortias ledningsgrupp avvecklades och Pharmacias direktion övertog koncernledningsrollen för Fortia, vilket också innebar, att Fortias huvudkontor flyttades från Göteborg till Uppsala.
- Pharmacias verksamhet omstrukturerades och delades upp, via en bolagisering/divisionalisering i tre resultatenheter:
 1. Pharmacia AB (läkemedel)
 2. Pharmacia Diagnostics AB (diagnostika)
 3. Pharmacia Fine Chemicals AB (separationsprodukter)
- En ny direktion för Pharmaciabolagen bildades och bestod av Fortias nya direktion och verkställande direktörerna för de tre nya, ovan nämnda bolagen.

De tre Pharmaciabolagen hade sina egna resurser/personal för F&U, produktion, marknadsföring och ekonomi men gemensamma funktioner för finansiering, juridik, varumärken och PR. De hade egna marknadsföringsenheter i de utländska dotterbolagen och hade fullt globalt resultatansvar.

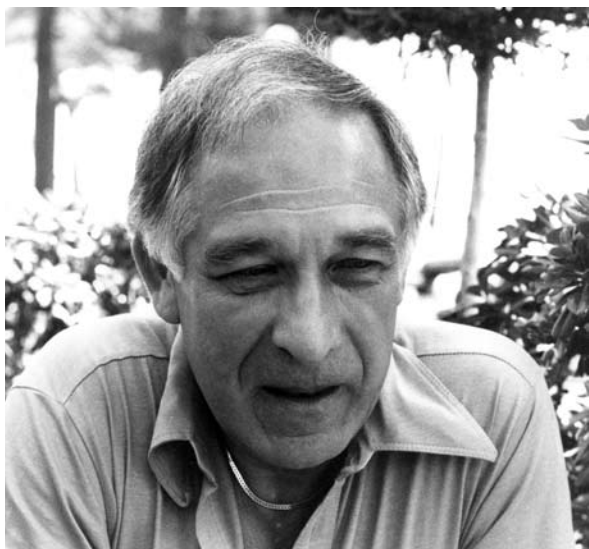
Denna händelse, då Pharmacia fusionerades med sin moder Fortia och övertog hela koncernledningsfunktionen blev omskriven i affärspressen och kallades "baklängesvolten". Gösta Virdings position, även externt, stärktes. Strukturen inom Pharmacia efter dessa förändringar ifrågasattes managementmässigt. Pharmacia fick en s.k. matris-organisation. Varje utländsk dotterbolagschef hade ju ett resultatansvar för sitt bolag, en juridisk person. Men varje sådant bolag bestod av tre delar, en för varje division. Problemet kan exemplifieras med följande fråga. Vem har det yttersta resultatansvaret för diagnostikverksamheten i USA? Dotterbolagschefen i USA eller VD för Pharmacia Diagnostics, som ju hade ansvaret för hela divisionens verksamhet globalt?

Vi lärde oss att hantera denna potentiella konflikt-situation. En förutsättning för att strukturen skulle fungera var förmåga till samarbete och samsyn. Många av diskussionerna i kritiska frågor fick en mångsidig belysning och beslut togs i samförstånd.

Pharmacia anlätade, som rådgivare, vid några tillfällen under 1970-talet professor Howard Perlmutter vid Wharton School of Economics i USA. Två av hans specialområden var "Decision strategies and structure" och "Creating global organizations". När han såg vår divisionaliserade struktur i vardande lyfte han ett varnande finger och sade: "Matrix your organization and I wish you well". När han sedan såg hur bra det fungerade log han och gratulerade. Consivas verksamhet slimmades först för att senare avyttras 1983.

Nytt område på nytt – ögonkirurgi

Hyaluronsyra (egentligen hialuronan) är ett ämne som finns lite varstans i kroppen. Den utgör en del av utrymmet mellan cellerna och finns i ledvätskan som smörjmedel. Hyaluronsyra finns även i ögats glaskropp. Professor Endre Balazs från Budapest intresserade sig redan på 1940-talet för hyaluronsyrans egenskaper och bedrev forskning rörande möjligheterna att använda denna i kroppen naturligt förekommande substans inom ortopedin. Efter att ha presenterat sina resultat vid en kongress i Stockholm 1947 inbjöds han att fortsätta sitt forskningsarbete vid Karolinska Institutet i Stockholm. Där var han under några år kollega med Torvard Laurent, senare professor vid Uppsala Universitet i medicinsk och fysiologisk kemi.



Endre Balazs.

Efter sina år i Stockholm flyttade professor Balazs till USA och fortsatte i Boston men nu med att undersöka möjligheterna att använda denna substans vid olika ögonsjukdomar, framför allt inom ögonkirurgin. Balazs insåg snart, att han behövde en industriell partner med kunnande inom området högmolekylära kolhydrater, där Pharmacia på 1940-talet började bygga upp kompetens i arbetet med dextran, senare även Sephadex.

Balazs vände sig i början av 1970-talet till sin gamle kollega Torvard Laurent, som själv studerat hyaluronsyrans förekomst och roll i ögat, och bad om förslag på lämplig industriell partner. Laurent hade kontakter inom Pharmacia och visste att Pharmacia hade det kunnande som Balazs sökte. Laurent förmedlade kontakten med Pharmacia. Denna kontakt resulterade i ett avtal mellan Balazs och Pharmacia, som fick rättigheterna att exploatera användandet av hyaluronsyran och fick ta över där Balazs befann sig.

Pharmacia beslöt snart att koncentrera sitt utvecklingsarbete på tillämpningar inom ögonkirurgin, i första hand grå starr, där ögats normala lins tas ut ur ögat och ersätts av en plastlins. Vid den operationen fanns ett rent tekniskt problem. Främre ögonkammarsvätska sipprade ut ur ögat när ögat snittades för att den normala linsen skulle tas ut och ögat ”kollapsade”. Det fanns behov av att kunna ersätta ögonkammarsvätskan med något som kunde få ögat att bibehålla sin form under ingreppet och därigenom skapa bättre utrymme för operationsinstrumenten och samtidigt skydda de känsliga endotelcellerna på hornhinnans insida. Det här

projektet passade Pharmacia bra. Pharmacia hade den kompetens som behövdes. Den aktiva substansen fanns naturligt i kroppen vilket innebar mindre risker för oönskade biverkningar. Utvecklingstiden skulle därigenom sannolikt bli kortare än för ett traditionellt läkemedel. Målgruppen för den färdiga produkten var relativt liten, ögonkirurger, och Pharmacia skulle kunna ta hand om marknadsföringen i sina utländska dotterbolag. Dessutom fanns andra tänkbara medicinska tillämpningar för hyaluronsyra, t.ex. inom ortopedin och veterinärmedicinen.

Av tänkbara råvarukällor valde Pharmacia att framställa hyaluronsyra ur tuppkammar. Ett par nödvändiga krav på hyaluronsyran vid användande i grå starroperation var dels att den var tillräckligt trögflytande, viskös, för att kunna stanna kvar i ögat där den sprutats in och upprätthålla ögats form under operationen, dels att den skulle vara så elastisk att den trots sin höga viskositet kunde injiceras i ögat genom en fin kanyl. Man talade om substansens viskoelastiska egenskaper. Det var här som Pharmacias speciella kunnande platsade. Att kunna kombinera dessa till synes motsatta egenskaper hos produkten.

Den färdiga produkten fick namnet Healon. Den lanserades vid en ögonkongress i USA 1980. Healon ansågs av många ögonkirurger vara ett av de största framstegen inom ögonkirurgin på många år. Genom att själva ingreppet vid grå starr blev lättare och säkrare förkortades vårdtiden avsevärt. Gråstarroperationer görs nu polikliniskt och patienten får gå hem några timmar efter operationen.

Healon blev snabbt Pharmacias största, enskilda produkt. Den kompletterades efter några år med försäljning även av de intraokulära lins som ersätter ögats naturliga lins vid dessa operationer.

Multi Purpose Competence

Låt oss se tillbaka på de framgångsfaktorer, kanske speciellt ”Multi Purpose Competence”, som behandlats på sidorna 8-9 och som vi försökt följa vid val av projekt och ställningstaganden i olika, viktiga frågor. Vi tar som exempel de produkter och affärs-områden som betytt mest för Pharmacias utveckling under epok II och som behandlats tidigare i texten.

Dextran

Här började uppbyggnaden av vårt framtida kunnande inom området högmolekylära kolhydrater, stora molekyler generellt. Vid utvecklingen av blodplasmasubstituten Macrodex och Rheomacrodex kom vi också in i området immunologi med dess antigen-antikroppinnehåll. Båda dessa kunskapsområden skulle bli viktiga vid senare kontakter med externa forskare.

Separationsprodukter

Sephadex, produkten som introducerade gelfiltrering som metod att separera biokemiska substanser på basis av deras molekyelstorlek, byggde på och består av dextran som grundsubstans. Kunnande alltså från dextranprojektet med Macrodex.



1985 firades 25-årsjubileum för Sephadex. T.v. på bilden nye koncernchefen Erik Danielsson och t.h. chefen för Pharmacia Biotech, Nils-Invar Ohlsson, som flankerar fr.v Björn Ingelman, Jerker Porath och Per Flodin.

Långt utvecklade separationsmetoder kan användas som reningsmetod för biokemiska substanser i läkemedel. Detta kunnande blev senare även viktigt inom diagnostikverksamheten. Separationstekniken blev ett baskunnande som Pharmacia tillämpade i olika situationer med helt olika substanser. Bra exempel på ”Multi Purpose Competence”. Med nya tillämpningar har vårt separationskunnande lett verksamheten in mot nya kundgrupper under flera decennier.

Diagnostika

Det som Pharmacia förvärvade 1966–67 var rätten till en analysmetod som tekniskt vidareutvecklats för olika tillämpningar, d.v.s. vad det är man ska analysera. Det är alltså inte frågan om en produkt utan basen för en mångfald av produkter. Återigen ett bra exempel på ”multi purpose”. Kunnandet inom immunologin var till hjälp inte bara vid bedömning av projektets potential utan ett område där Pharmacia efter kompetensförstärkning hade en bas för utveckling av alla de olika testen.

För ett immunologiskt test blir specificiteten, dvs att man mäter exakt det man är ute efter, beronde av renheten hos de antikroppar som används som en komponent. Reningskunnandet inom området separationsprodukter var här av avgörande betydelse. Som nämnts på sid 9 var det en praktisk-teknisk förbättring av RIA-metoden som Wide och medarbetare utvecklade och som gjorde den möjlig för kliniskt rutinbruk. För denna förenkling, som gäller en viss komponent i testet, användes små olösliga, specialgjorda pärlor av Sephadex. Alla diagnostikprodukterna har en begränsad målgrupp, sjukhuslaboratorier och allergologer vilket passar bra för Pharmacias utländska dotterbolag.

Ögonkirurgi

Hyaluronsyra är en högmolekylär kolhydrat, ett kunskapsområde som för Pharmacias del går tillbaka till dextranprojektet och som finns med inom område separationsprodukter. Utan denna kompetens hade Pharmacia sannolikt inte fått en förfrågan från professor Balazs. Här är renheten hos substansen viktig, som alltid när det gäller läkemedel. Reningskunnandet är nödvändigt. Även Healon blev en produkt med en väldefinierad och till storleken begränsad målgrupp, ögonkirurger, hanterbar för bolagets marknadsföringsorganisation.

Dextranlösningar har blivit generiska läkemedel och har inte längre sådan position som tidigare. Men Pharmacias separationsprodukter, diagnostiska test, framför allt inom allergiområdet, liksom Healon vid ögonkirurgi, är fortfarande ledande produkter inom sina områden, 30 - 50 år efter att de introducerats på världsmarknaden. Det beror med säkerhet mycket på den höga innovationsnivån hos de underliggande uppfinningarna/idéerna inom respektive område.

Internationalisering av kapitalbasen – USA och Japan.

Vid bolagsstämman 1980 i maj avgick Gösta Virding som VD och koncernchef för Fortia. Styrelseledamoten sedan flera år, Gunnar Wessman, efterträdde Virding. Något senare under året lämnade Fortias Vice VD, Sven Boode, och ekonomidirektör, Harry Johansson, sina befattningar, vilket innebar att en ny koncernledningsgrupp bildades.

En av de frågor som den nya ledningsgruppen hade att ta tag i var bolagets kapitalbehov. Pharmacia var inne i en fas med stora investeringar. Många nya F&U-projekt var aktuella, nya utländska dotterbolag bildades och befintliga byggdes ut. Healon hade just lanserats och stora investeringar i marknadsföring var aktuella. Kassaflödet försämrades och resultatutvecklingen planade tillfälligt ut. Allt talade för en nyemission.

Under slutet på 1970-talet började engelska och amerikanska börsanalytiker följa och visa intresse för Pharmacia. Medan övriga i ledningen tänkte i invanda banor för svenska företag och såg en nyemission på Stockholmsbörsen som det naturliga, argumenterade Gunnar Wessman ivrigt för att vi skulle undersöka möjligheten att rikta en emission till amerikanska kapitalmarknaden kopplad till en börsnotering i USA. Övriga kände tveksamhet, kanske över att ge sig in i något alltför svårt och riskfyllt, men Wessman var envis. Svenska börsen var just då inte lockande. Den hade en låg värdering av företagen i förhållande till deras substansvärde. På Stockholmsbörsen genomfördes oftast nyemissioner till ett pris som innebar en rabatt i förhållande till aktuell börskurs.

I USA värderades bolagen generellt högre. Speciellt bolag inom bioteknikområdet, dit Pharmacia räknades eftersom Pharmacia Fine Chemicals' separationsprodukter hade bioteknikbolag som viktiga kunder. Nyemissioner i USA prissattes sällan under rådande börskurs. Vi kunde räkna med att priset per aktie vid en emission i USA skulle bli klart högre än vid en emission på Stockholmsbörsen. Vi skulle alltså få in ett större kapital i USA vid en i antal aktier lika stor emission. Vi beslöt att testa förutsättningarna.

Hösten 1980 reste vi till USA för möten med analytiker och investmentbanker och presenterade Fortia, vilket i allt väsentligt var det samma som Pharmacia. Vi fick bra gehör och bra diskussioner. Man ansåg Pharmacia vara ett intressant och an-

nor-lunda bolag. Framför allt blev man intresserad av vårt Multi Purpose Competence-tänkande och menade att den amerikanska kapitalmarknaden skulle lyssna till det upplägget med stort intresse.

Efter dessa sonderande kontakter blev koncernledningen hemma i Sverige enig om att gå vidare med alternativet USA. Återstod att få styrelsen och bolagsstämman med på noterna. Vid personliga kontakter med de största ägarna i Sverige lyckades vi få gehör för USA-vägen. Utspädning av ägandet i Fortia skulle bli ofrån-komlig men utsikterna till en väsentligt högre värdering av bolaget (börsvärdet) ansågs intressant. Bolagsstämmobeslut togs om ett emissionspaket omfattande dels emissioner i Sverige, dels en annan riktad till den amerikanska marknaden. Dessutom beslöts att Fortia skulle ansöka om en notering på NASDAQ.

Först måste en ändring göras i bolagsordningen och godkännas av regeringen. Enligt existerande bolagsordning med det normala utlänningsförbehållet fick högst 20% av rösterna eller 40% av kapitalet ägas av utlänningar. Vid den aktuella tidpunkten var de existerande fria aktiernas röstandel 19%. Regeringen gick med på att höja den gränsen till 28%. För att få tillräckligt många fria aktier för en emission i USA måste vi först öka antalet bundna aktier via en nyemission i Sverige. Så skedde.

Gunnar Wessmans agerande i den här kapitalfrågan var av avgörande betydelse för att vi valde den amerikanska marknaden. Förberedelserna inleddes med att vi skulle välja en s.k. "lead manager", d.v.s. en investmentbank, som dels skulle hjälpa oss med alla formaliteter och guida oss, dels garantera emissionen. Efter flera sonderande kontakter föll vårt val på Morgan Stanley, som satte in två energiska, unga herrar på uppgiften, Bill Kneisel och John Hepburn. Dom visade en tro på och ett intresse för Fortia som var imponerande. Arbetet med att förbereda emissionerna och börsnoteringen i USA tog våren och sommaren 1981 i anspråk. Tidig höst kunde Fortia som första svenska bolag lämna in en ansökan om listning på NASDAQ och genomföra nyemissionen. Cirka 1/6 av hela emissionen placerades i England. Emissionen fullteckades.

Fortia hade tur med timingen. Devalveringarna av den svenska kronan i september 1981 och oktober 1982 förstärkte en i övrigt kraftig vinstutveckling 1981 - 1983, som en följd av Pharmacias intäktskostnadsstruktur i ett valutaperspektiv (se sid 7).



Pharmacias personal fick möjlighet att ta del av företagets goda utveckling.

När Morgan Stanley gjorde upp planen för och ledde vår s.k. roadshow i USA, då Fortias ledning presenterade bolaget för kapitalmarknadens aktörer, gav man Fortia-Pharmacia benämningen "The Biotech Swede". Vi har anledning tro att detta påverkade amerikanarnas intresse för Fortia. Den fortsatta användningen av den beteckningen och det intresse detta skapade gjorde att Division Separationsprodukter namnändrades till The Biotech Group. Den kraftiga vinstutvecklingen 1981-1983 medförde att aktien på sensommaren 1983 nådde "all time high". Vi utnyttjade detta läge för ytterligare kapitalanskaffning genom att göra ännu en nyemission i USA hösten 1983. Den lyckade kapitalanskaffningen, de affärsmässiga framgångarna i alla tre divisionerna och de två devalveringarna av den svenska kronan resulterade i, att Fortia-Pharmacias samlade börsvärde ökade från 575 miljoner kronor vid årsskiftet 1979/80 till 8873 miljoner kronor 1983/84, d.v.s. värdet 15-faldigades. Räknat efter börsvärde var Pharmacia vid årsskiftet 1984/85 det femte största företaget på Stockholmsbörsen. Antalet aktieägare i Pharmacia ökade från c:a 8000 1980 till c:a 38000 1984.

Nu, c:a 30 år efter Pharmacias entré på den amerikanska kapitalmarknaden, och efter den globalisering som ägt rum även på den finansiella marknaden, har svenska företagsledare blivit vana att kommunicera med marknadens aktörer i många länder, inte minst i USA. 1981 gav vi på Pharmacia oss ut på för oss okänt vatten när vi skulle möta aktörerna på den amerikanska kapitalmarknaden. Analytikerna (två slag av dem, "Sell side analysts" som publicerar sina analyser och lever på att sälja dem samt "Buy side analysts" som behåller sina analyser och slutsatser för

sig själva och använder dem för sina egna uppdrag gällande kapitalförvaltning), samt de rena kapitalförvaltarna och beslutsfattarna hade en långt gången specialisering på olika branscher och var imponerande kunniga och pålästa. Men det var inte bara dessa egenskaper som var frapperande utan även sättet på vilket de agerade vid våra möten. Våra duktiga vänner på Morgan Stanley tränade oss och gav råd hur vi skulle förhålla oss och uppträda.

Lika viktig som Pharmacias resultatutveckling och framtida förväntningar var för de amerikanska placerarna, lika mycken möda lade de ner på att testa Pharmacialedningen, som grupp och som individer, d.v.s. våra personliga egenskaper. Vid utfrågningar i samband med en presentation av företaget eller ett enskilt kvartal kunde analytikerna vara mycket provocerande. Då var det bra att veta att deras syfte bara var att klara ut hur vi reagerade vid ett sådant påhopp. Morgan Stanleys roll var viktig och vi lärde oss mer och mer under resans gång. Bl.a. att begreppet Road Show var lite missvisande. Verkligheten var mindre show och mera allvar. När vi efter listningen i USA mötte dessa analytiker efter varje kvartalsbokslut men på en "one-on-one basis" var tonen helt annorlunda och riktigt gemytlig. Dessa möten var också givande för oss och gav indirekt information om de amerikanska aktieägarnas sätt att tänka. Vi fick också erfara hur kortsiktiga de amerikanska placerarna verkligen kunde vara.

Bakgrunden till detta är den starka konkurrens som råder mellan kapitalförvaltarna när det gäller att få ta hand om det kapital som kan fångas upp för placering. Uppdragsgivarna, d.v.s. kapitalägarna, följer och jämför de olika förvaltarnas resultat löpande. Vi fick lära oss en maxim: "What Wall Street hates are surprises", positiva likaväl som negativa. Positiva därför att man hade velat förutse och agera på en positive händelse, inte få den som en överraskning.

Namnändring på moderbolaget

Under 1982 gjorde Morgan Stanley och flera av våra aktieägare i USA oss uppmärksamma på det negativa i att det på NASDAQ noterade bolaget hette Fortia. Allt som skrevs och talades om bolaget i USA handlade om Pharmacia. Vi missade därigenom, med namnet Fortia på börsen, all den good will som publikationer om Pharmacia skapade. Man föreslog att Fortia skulle namnändras till Pharmacia. Så skedde 1983 före den andra nyemissionen i USA, varigenom koncernens moderbolag fick namnet Pharmacia.

Japan

Under slutet av 1970-talet och början av 80-talet expanderade affärerna i Japan snabbt och Japan blev resultatmässigt den största marknaden för Pharmacia Diagnostics. Intresset för Pharmacia som företag ökade samtidigt i Japan. Pharmacialedningen diskuterade möjligheterna att lista Pharmaciaaktien även på Tokyobörsen. Våren 1984 tog vi ett beslut att penetrera den idén ytterligare och förberedelser startade. Världens samlade börschefer hade på den här tiden regelbundna möten, "International Capital Market Conference", för att utbyta information och erfarenheter. 1984 i september hölls det mötet i Stockholm. Arrangörerna, ledningen för Stockholmsbörsen, kontaktade Pharmacia och bad att konferensdeltagarna skulle få göra ett studiebesök på Pharmacia som en del i kongressprogrammet. Så skedde.

till diskussion. Pharmacia gick vidare med planerna i Japan och lämnade som första svenska företag in en ansökan om listning på Tokyobörsen 1986. Behandlingen av vår ansökan försenades av att Pharmacia, efter att ha lämnat in sin ansökan, gjorde ett företagsförvärv i Sverige, varför ansökan måste kompletteras. "Under resans gång" fick vi också anledning att ta kontakt med börsens ordförande, som såg till att de administrativa hinder som vi upplevde eliminerades.

Listningen verkställdes 1987

Japanäventyret hade, speciellt ur ett Uppsala-perspektiv, ett trevligt inslag som jag vill berätta. Sångsällskapet OD skulle resa på turné till fjärran östern, inklusive Japan, hösten 1984. OD fick sponsorhjälp för den resan av Pharmacia. Vi diskuterade med



Företagsledningen vid ett möte med japanska investerare i Tokyo.

Jag gjorde en presentation av bolaget på det sätt som vi gör under en road-show. Efter presentationen bad ordföranden för Tokyobörsen om ett personligt samtal. Vid detta framförde han sitt tack för besöket och underströk, att Pharmacia var ett annorlunda och intressant företag och ville att vi skulle lista Pharmacia på Tokyo Stock Exchange. Han frågade om han kunde få ett löfte därom och lade till. "Om ni får några formella problem under resans gång, ta kontakt direkt med mig!" Det var för tidigt att berätta om våra planer men jag tackade för hans initiativ och löfte om hjälp och lovade att vi skulle ta upp hans förslag

OD:s företrädare om och hur Pharmacia skulle kunna få en gentjänst av OD i samband med körens Japanbesök. När en notering av Pharmacia på Tokyobörsen blev aktuell fann vi en bra lösning på ömsesidig hjälp. Efter kontakten med Tokyobörsens ordförande i september 1984 beslöt vi att ha ett första möte i Tokyo med representanter för japanska kapitalmarknaden – analytiker och kapitalförvaltare – i anslutning till OD:s besök. Tokyo var körens första stopp och första konsert under resan. Vi hade ordnat ett informationsmöte med våra kapitalmarknadsgäster på American Club på OD:s ankomstdag. När informationen om

Pharmacia och en frågestund var klar bad vi våra gäster gå ner en våning till den stora samlingssalen, som även hade en scen med ridån nere. En buffé var framdukad. När gästerna samlats och ridån gick upp stod hela OD-kören, frackklädd, på scenen och under Eric Ericsons ledning öppnades en minikonsert med "Hej, dunkom, så länge vi levom". Därefter följde ett program med svensk musik. Konserten möttes av ett enormt bifall och initiativet från Pharmacia att "bjuda på OD" var uppskattat.

För mig, själv gammal OD:ist, var det en fröjd att få hälsa kören välkommen till Tokyo och presentera kören för publiken, Pharmacias gäster. Till bilden hör också att Sveriges ambassadör i Japan, Gunnar Lonaeus, som deltog vid dagens möte och för övrigt hjälpte Pharmacia på många sätt, var farbror (OD:s benämning på hedersledamot) i OD och kunde presenteras som sådan. Efter konserten, då buffén avåts, gick körmedlemmarna ner i salongen och deltog i minglandet. Då och då stämde kören upp en sång och varje sångare sjöng där han råkade stå. Våra japanska gäster befann sig alltså mitt i den utspridda kören och kunde

avnjuta körklängen på ett sätt som är ganska annorlunda jämfört med när man är publik i en konsertlokal. Responserna från gästerna var: "Oförglömligt"!

Den här händelsen med OD och Pharmacia utvecklade sig till ett fint exempel på hur ett sponsringsärende kan skapa en win-win-situation. Under 1980-talet besökte jag Japan 5-6 gånger per år och passade vid varje besök på att tillsammans med Pharmacias dotterbolagschef, som blev farbror i OD även han, besöka några av de personer som var våra gäster vid mötet på American Club 1984. Vid nästan varje sådan träff och flera år framåt möttes jag med öppningsfrasen "Oh, Mr OD, very nice to see you again" (det var inte mr Pharmacia, inte). Sedan var det en stunds samtal om OD och körsång innan vi kom till dagens ärende. OD gjorde faktiskt ett outplånligt intryck på våra japanska vänner. Många av sångarna som var med i kören på den här resan har flera år senare berättat för mig, att de kände sig under minglandet som miniambassadörer för Sverige och njöt av att få delta i arrangemanget.

Slutord

Den här berättelsen är nedtecknad år 2011.

Hur ser Pharmacias tre resultatenheter, från mitten av 1980-talet ut nu?

Pharmacia Biotech finns i ungefär samma skepnad som på 80-talet men ägs av och ingår i General Electric, dess enhet ”GE Healthcare, Life Sciences”, vars utveckling har varit fortsatt god. Enligt uppgifter publicerade i mars 2011 uppnåddes 2010 en försäljning om 1600 miljoner USD och ett resultat före skatt om 309 miljoner USD. En god vinstmarginal således. Företaget har en stark utvecklings- och produktionbas kvar i Sverige.

Pharmacia Diagnostics har på motsvarande sätt fortsatt i liknande skepnad som tidigare och med fortsatta framgångar. Bolaget har ändrat namn till Phadia. Efter några tidigare ägarförändringar på 1990-talet och 2000-talet förvärvades Phadia våren 2011 av Thermo Fisher Scientific för en köpeskilling av 23 miljarder SEK. Även Phadia har starka lednings-, utvecklings- och produktionsresurser kvar i Sverige.

Läkemedelsbolaget är sedan flera år inte längre en sammanhållen enhet på samma sätt som de två ovan nämnda bolagen, utan har delats upp i olika produkter eller produktområden, som nu har olika ägare. Verksamheten har ingen sammanhållen bild som kan jämföras med läkemedelsbolaget som det såg ut i mitten på 1980-talet. Viss tekniskt avancerad produktionverksamhet finns kvar i Sverige.

I den här berättelsen finns analyser och kommenter till ett mycket framgångsrikt samspel mellan ett privat företag och enskilda forskare eller grupper av forskare vid universiteten. Liknande berättelser skulle lätt kunna göras för andra svenska Life Science-företag under motsvarande tidsperiod. Den svenska Life Science-branschen uppvisar en lång rad goda exempel på framgångsrik symbios mellan industrin och från denna industri fristående forskare.

Goda och exploateringsbara forskningsresultat fortsätter att produceras vid universiteten och inom små forskningsbolag, som delvis uppstått som en effekt av de strukturella ändringarna som branschen genomgått. Denna bransch i Sverige år 2011 visar en avsaknad av svenskägda företag, som, i ett internationellt perspektiv, har den bredd eller omfattning av kompetens och resurser, som är önskvärd vid exploatering av en uppfinning på en internationell marknad. Tidsaspekten, snabbheten, är så viktig. Och då krävs inte bara tillgång till kapital utan även tillgång till sammanhållen kompetens och erfarenhet inom alla för exploateringen nödvändiga delområden. Även under de inledande åren av exploateringsarbetet konkurrerar man med andra aktörer, som försöker lösa samma kundproblem.

Jag hoppas, att dagens aktörer ska finna nya former för fruktbart samarbete när det gäller att exploatera kommande forskningsresultat. Och att dessa nya former även ska få en stark sysselsättningskapande effekt i vårt land, på samma sätt som under andra halvan av 1900-talet.

Mina roller i Pharmacia

Anställdes i Pharmacia 1960 på marknadssidan i Sverige. Försäljningschef 1962 - 66. Projektledare för satsningen på diagnostika 1966 - 73. VD för Pharmacia Diagnostics 1974-80. Vice VD i moder-bolaget Fortia 1980 - 89.

Varumärken

Av de produktnamn som nämns i denna berättelse är, enligt Patent- och registreringsverket, nedanstående namn registrerade varumärken i Sverige, som enligt samma källa ägs av nedan nämnda bolag.

Varumärke	Ägare
Healon®	AMO Uppsala AB
Macrodex®	Meda AB
Rheomacrodex®	Meda AB
Phadebas®	Magle AB
Pregnosticon®	ORGANON TEKNIKA B.V.
Salazopyrin®	Pfizer Health AB
Sephadex®	GE Healthcare Bio-sciences AB

Projektstöd

Produktionen av denna berättelse har möjliggjorts genom välvilliga bidrag från

The logo for Lindahl, consisting of the word "LINDAHL" in white capital letters inside a vertical red rectangle.

Advokatfirman Lindahl

The logo for Nordea, featuring the word "Nordea" in blue with a blue wave-like graphic to the right.

Nordea

The logo for PwC, featuring the word "pwc" in a bold, lowercase, black font with a graphic of three stacked squares in red, orange, and yellow above the "c".

PwC

Varmt tack för denna hjälp.

