

Förord

DETTA ÄR EN BOK av mycket stort intresse för många människor men speciellt för dem som på olika sätt intresserar sig för läkemedel och därmed för läkemedelsindustrin, dess affärsetik, marknadsföring och försäljningsmetoder. Författaren Peter Rost är en svensk läkare med amerikanskt medborgarskap och han har i ett par decennier arbetat i olika chefspositioner inom flera läkemedelsföretag, såväl i Sverige och Europa som i USA. Hans insikter är alltså stora, och de erfarenheter och slutsatser han redovisar i boken blir därför särskilt förskräckande. Det är i sammanhanget viktigt att veta att författaren – som helt framt betecknar sig som en »healthcare hitman« – har kvar en grundläggande positiv hållning till läkemedelsindustrin och dess produkter och alltså inte drivs av farmakofobi eller antikapitalism.

Läkemedel har bidragit till ökad överlevnad och bättre livskvalitet genom bot eller lindring av många svåra sjukdomar och deras komplikationer, och de har möjliggjort kirurgiska och andra ingrepp hos patientgrupper som förr inte kunde få någon medicinsk hjälp. Samtidigt finns emellertid många exempel på läkemedel med tveksam eller obefintlig praktisk nytta, och det finns även läkemedel som medfört större risker än nytta men som trots detta marknadsförts under lång tid med svåra skador och lidanden som följd. Detta, liksom annan överanvändning av läkemedel, är negativa konsekvenser av kravet att maximera vinsten, vilket genererar excessiv marknadsföring och befrämjar ekonomiska oegentligheter.

Men industrin är inte ensam skyldig; som läkare och receptförfattare har man ett medansvar eftersom man genom receptblocket styr försäljningen av läkemedel. Många läkare samverkar dessutom

med industrin på olämpliga sätt. Delaktiga är även de journalister som kritiklöst haussar förmenta mirakelmediciner, och flera patientföreningar har också en kritiklös hållning till industrin. Även landstingen får ta på sig ett ansvar eftersom de inte bidrar till att deras anställda läkare får en tillfredsställande producentoberoende utbildning rörande läkemedel och läkemedels korrekta användning. Sist men inte minst bör statsmakterna få en släng av slevan i det att man ser läkemedelsföretag som inkomstbringande skatteobjekt vilka bör behandlas med silkesvantar.

Det amerikanska originalets titel på Peter Rosts bok är »The Whistleblower«, ett inte helt lätt ord att översätta till svenska, vilket sannolikt är orsaken till att den föreliggande svenska titeln blivit en helt annan. En »whistleblower« är vanligtvis en anställd som avslöjar oegentligheter inom sitt företag, myndighet eller organisation; det kan gälla skattefiffel, bestickning och mutor, bedräglig bokföring men också forskningsfusk och undanhållande av för organisationen negativ information. De avslöjanden Peter Rost kommer med – och som är väl underbyggda – eliminerar effektivt alla illusioner man eventuellt haft om hur det tänks och planeras i styrelserummen hos de stora internationella läkemedelsindustrierna, »Big Pharma«, som finns i toppen av de 500 rikaste företagen i USA och världen. Det är just ledarna, de verkställande direktörerna, som Peter Rost skjuter in sig på, och han skrader inte orden. Han jämför dem med forna tiders rövarbaroner som JP Morgan, Rockefeller och Stanford, och han understryker att en person som begår ett brott kallas kriminell och att vi i analogi därmed också bör kalla företag som begått brott kriminella. Han anför flera exempel på i domstolar konstaterad företagsbrottslighet.

Peter Rost är nog med att påpeka att det stora flertalet anställda inom läkemedelsindustrin är hederliga och kompetenta personer som arbetar med stort engagemang, ofta besjälade av att medverka till medicinska landvinningar. Så mycket värre är det därför att många av dem blivit synnerligen illa behandlade i samband med de stora uppköpen av mindre läkemedelsföretag som de allt färre men också allt större bjässarna, med Pfizer som primus inter pares, genomfört och genomför. Författaren illustrerar detta mycket övertygande. Företagsuppköpen har inte heller varit till gagn för sjukvår-

den; antalet verkliga innovationer blir bara färre och färre samtidigt som kostnaderna stiger. De som gynnats har däremot varit några av de verkställande direktörerna som skaffat sig sagolikt stora rikedomar i samband med företagsköpen. Även om Peter Rosts perspektiv i första hand är amerikanskt torde de flesta svenska läsare känna igen situationen, med Skandia-skandalen som ett exempel på den girighet och ekonomisk fartblindhet som kan uppstå även i stora svenska företags ledningar.

Peter Rost återger i slutet av boken ett par intressanta citat ur en bok av Pfizers VD Hank McKinnell som heter »A Call to Action« men som enligt undertecknad kunde kallas »En skön själs bekännelser«. McKinnell gör nämligen några präktiga självmål när han medger att billigare konkurrentpreparat från utlandet (Kanada) är lika säkra som amerikanska högpris-original samt att det är helt felaktigt att tro att industrin prissätter en produkt efter vad som krävs för att återta utvecklingskostnaderna. Detta är liktydigt med att svära i industrikyrkan, såväl den europeiska som den amerikanska.

Finns det något hopp om bot och bättring? Undertecknad är benägen att hålla med Peter Rost om att Big Pharma går mot sin egen undergång om man inte lägger om kursen och rensar ut den nuvarande girighetskulturen. Forskarna inom läkemedelsindustrin – och det finns många stjärnor bland dem – måste återfå ett större inflytande och ekonomerna/marknadsförarna ett motsvarande mindre. Forskarna måste framför allt få komma in i styrelserummen. Staten och myndigheterna måste satsa mer på oberoende läkemedelsforskning och -utbildning, och läkare måste göra sin läkemedelsförskrivning evidensbaserad och inta en mera skeptisk hållning till marknadsföringen. Småningom kommer de nya genetiska landvinningarna att slå undan benen på dagens megaindustrier, i och med att forskningsfynden exploateras av och i nya, innovativa företag inriktade på speciella nischområden. De måste emellertid se till att inte bli uppköpta av giganterna när framgångarna infunnit sig.

Malmö den 6 december 2006

Arne Melander

Professor vid Lunds Universitet, leg läkare, klinisk farmakolog
Chef för Stiftelsen NEPI (Nätverk för läkemedelsEPIdemiologi)

Provkapitel: Hyenorna samlas

ALLA MINNS VAR DE VAR när de hörde talas om terroristattacken i New York den 11 september. De flesta vet vad de sysslade med när de först blev informerade om tsunamikatastrofen i Thailand. De som är tillräckligt gamla kommer fortfarande ihåg när Olof Palme blev mördad. Detta var händelser som präglade minnen för en generation människor. Inte så många kommer kanske ihåg när läkemedelsföretaget Pharmacia blev uppköpt av Pfizer – förutom de anställda på Pharmacia. Men för dem så blev en dag i juli 2002, då de fick veta att Pfizer skulle ta över deras företag, lika starkt inpräglad i deras sinnen.

Jag befann mig långt borta från Pharmacias huvudkontor i USA, hemma i Sverige, när jag fick reda på att vi skulle bli uppköpta av Pfizer. Som vice president, eller marknadschef, hos Pharmacia ansvarade jag inte bara för marknadsföringen i USA av Genotropin, ett mänskligt tillväxthormon, utan också för den globala marknadsföringen.

Försäljningen av Genotropin skulle komma att överstiga 6 miljarder kronor världen över och vilket gjorde mitt produktområde till ett av de största inom Pharmacia. Förutom min marknadspersonal i USA ansvarade jag också för en forskningsgrupp i Sverige. Sverige var det land som jag emigrerat från 1987 för att skapa mig en ny framtid i USA. Men mitt arbete under en vecka sommaren 2002 hade fört mig tillbaka till mitt hemland, Sverige, och en av de vackraste städerna på jorden – Stockholm.

Jag var på gott humör. Jag hade bestämt mig för att jag hade tillräckligt med information för att göra en slutlig rekommendation till

ledningen att avsluta ett projekt som min forskningsgrupp hade arbetat med i tre år.

Jag firade genom att ta en av Stockholms blå bussar, en del i ett genomtänkt och utmärkt allmänt transportsystem, till en grönskande Waldemarsudde, tio minuters resa från innerstaden. Jag satte mig på en gammal träbrygga och betraktade den armada av segelbåtar och motorbåtar som var på väg ut i Stockholms skärgård. Den starka nordiska solen värmdde i ansiktet och fjärden framför mig liknade en motorväg, full av fritidstrafik.

Jag tittade på klockan. Fastän det var mitt på dagen i Stockholm var det knappt morgon i New Jersey. Jag slog numret till mitt kontor på mobiltelefonen för att lyssna på mina röstmeddelanden.

Överraskningen

Det första meddelandet var från vår VD, Fred Hassan. Ett sådant röstmeddelande var i och för sig inte ovanligt. Fred var en ivrig kommunikatör och skickade regelbundet röstmeddelanden och e-post till sina anställda för att informera oss om vår affärsverksamhet och hur det gick för oss. Han ansågs av Pharmacias anställda vara en av de få upplysta och goda ledarna i läkemedelsindustrin. Han hade också ett utmärkt rykte utanför Pharmacia, det företag som Fred hade räddat när han tog över som VD 1997.

På den tiden var läget så dåligt att en analytiker skrev, »Endast ett mirakel kan rädda detta företag.«¹ Ett par år senare hade Fred flyttat Pharmacias högkvarter från London till New Jersey och genomfört en dramatisk 37 miljarder dollar sammanslagning med Monsanto.² Affären gav honom Celebrex, ett läkemedel mot smärta och ledgångsinflammation för vilket Monsanto hade undertecknat ett avtal om gemensam marknadsföring med Pfizer. Det innebar att de båda företagen skulle hjälpas åt att sälja detta nya läkemedel.

Det här avtalet kan också ha beseglats Pharmacias öde, eftersom Pfizer var benäget att uppsluka företaget när produkter de marknadsförde tillsammans började sälja alltför bra. Detta hade varit en viktig faktor vid Pfizers övertagande av Warner-Lambert, vilket gav Pfizer Lipitor, ett kolesterolsänkande medel som så småningom sålde för 11 miljarder dollar om året.

När jag lyssnade på Freds röstmeddelande överraskades jag av hans bistra budskap. Han kom direkt till saken. Pfizer skulle köpa Pharmacia. Fred sade att Pfizer hade kommit med ett mycket bra erbjudande, som skulle resultera i nästan 40 procents premie över Pharmacias aktuella aktiekurs. Det var inte möjligt för Fred eller styrelsen att säga nej till en sådan vinst. Fred avslutade meddelandet med att uppmuntra alla att fortsätta med sina arbetsuppgifter.

Det snurrade i mitt huvud när jag stängde av telefonen.

Pfizer hade ett förfärligt rykte beträffande hur de behandlade människorna i företag de köpte. Det kunde sammanfattas i tre enkla ord: De sparkade dem.

Gränslösa framgångar

När Pfizer bestämde sig för att köpa Pharmacia var de det mest framgångsrika företaget i hela läkemedelsbranschen. Pfizer hade växt från en försäljning på 3 miljarder dollar 1990 till 26 miljarder år 2001 – en mycket snabbare tillväxt än något annat större läkemedelsföretag.³ Deras amerikanska försäljningsavdelning hade den bästa produktiviteten⁴ och förvärvet av Pharmacia skulle lyfta dem till första plats, med en försäljning på 50 miljarder dollar.

Sådana resultat skapar inte ödmjukhet, och Pfizers anställda ansågs av industribedömare vara de mest arroganta i branschen. Och de var avskydda inom många andra företag. En del konkurrerande försäljare kallade Pfizers säljare för »robotar« eller »Kool-Aid-drickande drönare«⁵, en anspelning på både Pfizers rigorösa säljarutbildning och det faktum att många av Pfizers säljare var före detta militärbefäl.⁶

Stigande oro

Sammanläggningen av Pfizer och Warner-Lambert gav Pharmacias anställda en föraning om vad som skulle komma. Det ryktades inom Pharmacia att de flesta av Warner-Lamberts anställda i USA hade slutat när Pfizer tog över. Men det var inte bara Pharmacias anställda som oroade sig över Pfizers uppköp av företaget. Investerarna var också skeptiska och Pfizers aktie rasade snabbt.

Senare denna ödesdiga dag när Pfizers bud hade offentliggjorts, körde Fred Hassan på i den öppna och rättframma stil som han blivit känd för. Efter att ha besvarat frågor från media på morgonen, utlyste han en telefon- och videokonferens med sina anställda världen runt på eftermiddagen.⁷

Han var allvarlig när han dök upp på tv-skärmen och inledde med att berätta för oss att från och med den första veckan efter det att han tagit över Pharmacia hade han fått trevare från andra företag om en sammanslagning, men han hade alltid avvisat dem. Han försökte förklara för oss vad som hade hänt under de senaste tre månaderna, då samtalen mellan Pfizer och Pharmacia hade gått in i ett allvarligare skede. Han sade att han några veckor tidigare hade fått ett mycket seriöst anbud som han hade presenterat till Pharmacias styrelse. Därefter hade allt varit enkelt.

Det fanns inte någon möjlighet att Pharmacia på egen hand skulle kunna generera den avkastning som det här avtalet skulle ge ägarerna. Fred konstaterade också att Pfizers aktie »inte borde ha fallit mer än 10 procent som mest idag. Men den föll mer än 10 procent. Jag har en känsla av att en orsak till att aktien föll ytterligare är att det finns en viss oro i finansvärlden.«

De anställda som lyssnade till hans tal kunde både se och höra att detta var ett tillkännagivande som var svårt att göra för Fred. Han skulle förlora sitt arbete som VD och det var en position som inte kunde köpas för pengar. Freds främsta mål var dock att lugna Pharmacias anställda. Han berättade att han hade gått igenom många sammanslagningar och sade, »Det kan jag säga, att i alla som jag varit med om har det funnits mycket rädsla och oro. Den stora majoriteten anställda klarar sig dock bra i slutänden. De hittar sätt att ta hand om sig själva och sina liv.« Sedan tillade han något intressant som fick alla att spetsa öronen, »Jag har dessutom pratat med Hank McKinnell, Pfizers VD, om hans planer. Han försäkrade mig att även om hans närmaste ledningsteam förmodligen kommer att domineras av Pfizer, så kommer de att vara mycket resonabla vad gäller övriga anställda. Inte som det gick till med Warner Lambert.«

Förmodligen kunde han känna oron hos sina åhörare, för när han blickade in i tv-kameran lade han till en personlig berättelse för att försöka övertyga alla om att allt skulle gå bra. Han berättade att nå-

gon från Pfizer hade sagt, »Var snäll och ge mig namn på duktiga medarbetare, för vi letar efter bra folk. Vi vill få en förevändning att göra oss av med våra egna medelmåttor genom den här transaktionen.« Angående Pfizer sade Fred, »Eftersom de respekterar våra anställda och vet att det finns många begåvade människor som arbetar här, finns det faktiskt en viss öppenhet vad gäller hur vi kommer att integreras.«

Blodbadet

Om Fred Hassan hade kunnat skåda in i framtiden och läsa Pfizers första kvartalsrapport 2004 – ett och ett halvt år senare – hade han kanske formulerat sig annorlunda, men det fanns ingen möjlighet att han kunde ha känt till det blodbad som Pfizer stod i begrepp att starta inom Pharmacia. Inom mindre än ett år efter förvärvet gjorde sig Pfizer av med 11 596 Pharmacia-anställda. Endast 1 452 anställda hos Pfizer fick gå under samma period.⁸ Och det slutade inte med dessa avskedanden. Under följande år fick ytterligare tusentals sparken.

Men även om Fred Hassan inte visste omfattningen på de avskedanden som Pfizer planerade, så hade han kanske ändå en liten aning om vad som skulle hända med alla dessa människor som han hade lockat över från andra företag. Under ett möte med personalen upprepade han åter sin oro över hur Pfizer hade agerat tidigare. »Utmaningen för dem är, och detta har jag sagt till Hank McKinnell; sköt inte denna sammanslagning på samma sätt som den med Warner Lambert, för det här är ett helt annat företag.«

Jag och mina kollegor var överens om att Fred verkade uppriktigt bekymrad över situationen, men vi drog också slutsatsen att en del av hans sorg förmodligen var relaterad till det faktum att han själv höll på att förlora sitt jobb och att han skulle bli underställd Pfizers VD. Han avslutade konferensen med orden: »Jag är ledsen, eftersom vi haft det roligt tillsammans. Och på något vis känner jag att vi blivit stoppade. För det var en fantastisk resa. Men det är allt jag kan säga om detta. Ni vet hur jag känner.«

Det gjorde vi verkligen.

Slutligen vinkade Fred adjö och sade, »Jag är optimistisk vad gäl-

ler er. Oavsett om ni stannar kvar här eller hamnar någon annanstans, kommer det att gå bra för er, för ni är bra människor.»

Efter tillkännagivandet var det några som torkade en tår ur ögonvrån och de flesta återvände till sina kontor och tog itu med att uppdatera sina meritförteckningar och höra av sig till de headhunters som de hade ignorerat innan den stora nyheten. Stämningen bland de högre cheferna var särskilt dålig. De, i synnerhet, saknade en framtid hos Pfizer.

McKinnells val

Vid denna tidpunkt var det endast en man som visste vad som skulle hända med Pharmacias anställda. Han hette Hank McKinnell, VD för Pfizer, och hans tidigare agerande var avskräckande. En artikel i Business Week gav en oväntad inblick i Hanks sätt att tänka. Reportern Amy Barrett skrev om en episod då Pfizers VD mötte Anthony Wild, tidigare chef för läkemedelsföretaget Warner-Lambert.⁹ I början av år 2000 arbetade de med sammanslagningen av de två företagen och åt middag på en restaurang i Paris då, enligt Wild, McKinnell anmärkte att Pfizers chefer kanske var det bästa valet för nyckelpositionerna i det sammanslagna företaget. Wild hävdade att de närvarande cheferna från Warner-Lambert blev förstummade och tog yttrandet som ett tecken på att de inte hade någon framtid hos Pfizer. »Jag såg en del tappade hakor«, sade Wild. Enligt Business Week slutade det med att flertalet av Warner-Lamberts chefer sade upp sig eller avskedades efter att Pfizer tagit över deras företag.

Men trots sin förtjusning i att sparka folk så skrev Dr. McKinnell i ett brev till alla Pharmacia-anställda, daterat den 12 augusti 2002, att Pfizer skulle göra vad de kunde för att skapa nya arbetstillfällen. De hade därför begränsat den externa rekryteringen till de tjänster som de behövde tillsätta omedelbart. Han konstaterade också att när förvärvet var fullbordat skulle Pfizer bli en snabbt växande organisation med många karriärmöjligheter.¹⁰

När jag läste brevet misstänkte jag att det målade en vackrare bild av framtiden än den som skulle möta oss. Vi visste alla vad han hade gjort när han tog över Warner-Lambert. De flesta sammanslagningar resulterar helt klart i förlorade jobb, det är inte det som är frågan.

Det som bekymrade mig var att, medan det är olagligt att diskriminera utifrån ras eller ålder, är diskriminering baserad på vilket företag en anställd tillhör inte olagligt. Det borde det vara; precis som svågerpolitik bör undvikas inom varje välskött företag. Tyvärr var Pfizer ett företag okänt för sådan diskriminering, vilket jag tror kan vara ett tecken på en osäker ledning som är rädd att förlora sin makt.

När jag återvände till mitt hem i New Jersey och talade med min fru om den nya situationen kom vi snabbt överens: Vi föredrog den säkerhet och stabilitet som följde med att jag blev kvar i företaget, om så var möjligt. Vi hade flyttat åtminstone åtta gånger de senaste tio åren. Det sista vi önskade var att flytta igen. Men vi förstod också att inget av detta kanske skulle spela någon roll. Det skulle ta månader förrän vi ens visste om jag hade något jobb. Vi hade två små pojkar, en av dem endast ett år gammal, den andra sex år, och det kunde bli besvärligt om mitt jobb försvann, så jag visste att jag skulle bli tvungen att arbeta hårt för att ge ett gott intryck på människorna hos Pfizer.