



De rustar sig för framtiden

Nestlé har ett anrikt förflutet som världens största livsmedelsföretag. Men framtiden hör till pharma – det vill säga produkter i gränslandet mellan livsmedel och mediciner. Det är pharma som ska förbättra patientens livskvalitet genom att lindra allt från diarré till cancer och Alzheimer. Eller allra helst – se till att konsumenten slipper bli sjuk. Det stockholmsbaserade Nestlé Health Science Nordics håller som bäst på att rusta sig för framtiden.

S om världens största livsmedelsföretag har Nestlé en unik ställning med finansiella muskler och världsomspännande verksamhet som har byggts upp under 150 år. Företagets anrika, och vinstrika, förflutna är tätt förknippat med frukostflingor, godis, glass, barnmat, katt- och hundmat och inte minst – kaffe.

Men i det tysta pågår en evolution. En verksamhet med tydlig inriktning mot vetenskapligt framtagna pharma-relaterade livsmedel växer fram. Konsumenten ska inte bara bli mätt, utan också friskare.

Då Nestlé länge producerat barnmat låg det nära till hands att under 2000-talet hänga på den internationella hälsotrenden. Nestlé köpte Novartis Nutrition 2007 och med det en stor portfölj

NESTLÉ HEALTH SCIENCE NORDICS

Grundat: 1866, då Nestlés första fabrik för kondenserad mjölk öppnades. I juli 2007 förvärvades Novartis Medical Nutrition av Nestlé och bytte namn till Nestlé HealthCare Nutrition. I samband med årets fusion har företaget bytt namn till Nestlé Health Science Nordics.

Antalet anställda: 46 i Norden, varav 26 i Stockholm, 339 397 globalt (2012). Säte: Nordiskt huvudkontor i Solna. Nestlés huvudkontor finns i Vevey, Schweiz.

Produkter: Brett produktsortiment av näringsdrycker, sondnäringar och medicinska tillbehör. Omkring 150 produkter.

Klädkod: Business casual.



” Vår målsättning är att konsumenten ska slippa bli sjuk. Vi ska stödja konsumenten med kliniskt framtagna näring och bidra till högre livskvalitet ”från vaggan till graven”.

av klinisk nutrition. I portföljen fanns näringsdrycker, sondnäringar, medicinska tillbehör, pediatrika specialprodukter, liksom den sedermera storsäljande Resorb Sport – en vätskeersättning som återställer kroppens förluster av vätska, salter och mineraler som

uppstår i samband med motion. Produkten säljs på bensinmackar, 7-eleven, flygplatser, apotek – överallt. Evolutionen var i gång.

– Vår målsättning är att konsumenten ska slippa bli sjuk. Vi ska stödja konsumenten med kliniskt framtagna

näring och bidra till högre livskvalitet ”från vaggan till graven”, säger Country Business Manager Konrad Köble.

Denne engelsktalande chef för Nestlé Health Science Nordics – med 46 medarbetare i Norden, varav 26 på det moderna Solnakontoret – saknar inte sinne för humor. Och han kan lätt få något ivrigt i både blick och röst. Entusiasm som han tycks dela med Commercial Director Anne-Charlotte Holmlöv bredvid i det antikvita konferensrummet.

All näring patienterna behöver
Sjukhus och äldre vård är en betydande



målgrupp, patienter som av någon anledning inte kan äta tillräckligt eller inte alls av vanlig mat. Lika vanligt som problematiskt.

– Bristfällig nutrition kan försvåra och förlänga rehabiliteringen. Beroende på hälsotillstånd behöver patienten ett anpassat näringsintag för positiv utveckling, tillfrisknande och för att möjliggöra läknings- och återhämtningsprocessen. Det är avgörande att kroppen får tillräckligt med näring för att fungera normalt och tillgodogöra sig mediciner. Ett fullgott näringsintag påskyndar rehabilitering och minskar risken för nya sjukdomar. Vi erbjuder







” Det ska handla om en win-win-situation. Vi ska tjäna pengar och samtidigt hjälpa samhället att åstadkomma en god och ekonomiskt effektiv sjukvård.”

omkring 120 produkter som tillför all den näring patienterna behöver, säger hon och pekar på raden med tuber av Peptamen och Novasource.

Produkterna är framtagna specifikt efter patientens särskilda behov, som intensivvård, diabetes, kirurgi, laktosintolerans och mjölkallergi – 3 procent av barnen är mjölkallergiker.

– Konsekvenserna för ett mjölkallergiskt barn som får fel näring kan bli allvarliga, säger Anne-Charlotte Holmlöv.

Medveten näring blir inte mindre viktig vid livshotande sjukdomar som cancer, framhåller de.

– För en cancerpatient kan det passa med sondnäring ena dagen och något annat en annan dag. För att kunna behandla patienten måste man ha tillgång till hela spektrum av produkter, säger hon.

Tanken är att patienten rådgör med sin läkare, dietist, sjuksköterska eller barnmorska för att sedan köpa produkten på apotek och då ingår den oftast i högkostnadsskyddet.

Användningsområdena varierar stort. Spädbarn som inte får tillräckligt med bröstmjolk, efter bedömning av hälsovården. Överviktiga, vinterkräksjuka, diabetiker eller folk med diarré. Men också äldre som förlorat aptiten. Den kliniskt framtagna näringen – som varken är ett vanligt livsmedel eller medicin – ska få dem att må bra.

Ambitionen är att dryckerna ska vara lika välgörande som smaka gott. Bland Resource-miniflaskorna på bordet finns både fiberberikad plommon-mango och hallon-svarta vinbär.

Men den pågående evolutionen i Nestlé stannar inte där. Nästa steg är hjärnrelaterade sjukdomar. Utvecklingsavdelningen i schweiziska Vevey har utvecklat en näring speciellt lämpad för Alzheimerpatienter.

– Alzheimer blockerar hjärnan så att den inte får tillräckligt med energi. Vår produkt ser till att patienterna får den energi de behöver och ökar sin rörlighet. Vi behandlar inte sjukdomen, men ökar livskvaliteten, säger han.

Produkten säljs redan i USA och hade det bara hängt på Konrad Köbles entusiasm hade den nog lanserats i Sverige i morgon – men först måste fler studieresultat i Europa till.

– Jag tror att svenskar är väldigt öppna för nya produkter. För även om



Nestlé är ett globalt jätteföretag så präglas det starkt av strävan att anpassa sig till lokala marknader. Storsäljaren Resorb Sport är exempelvis speciellt utvecklad för Sverige, säger han.

Vikten av den lokala prägeln

För att kunna hänga med i denna pharma-orienterade omdaning har han genomfört en rad förändringar under sina tre år som chef för Nestlé Health Science Nordics, framhåller han. För att underlätta kunskapsutbyte fusionerades sju kompetenstunga företag inom gruppen med mycket bransch-kunnande (know-how) till ett enda företag tidigare i år.

Denna infrastruktur av know-how tillgodogörs i hela Norden, även om försäljningslösningarna ser olika ut lokalt. Återigen, jättekoncernens övertygelse om vikten av den lokala prägeln.

Även försäljningsorganisationen har, liksom marknaden, blivit avgjort mer dynamisk. Gamla, konservativa strukturer med vattentäta skott mellan brand managers, säljare och kliniska specialister har brutits ned. I stället har kommersiella team bildats, där alla specialister arbetar tillsammans. Teamen är uppdelade efter patientgruppen man är inriktad på, exempelvis allergier. Med andra ord, starkare kundfokus.

Tydligt har förändringarna burit frukt. Sedan 2010 har försäljningen i Norden ökat med 75 procent, marknadsandelarna vuxit från år till år och antalet anställda i Norden växt från 32 till 46.

Och utvecklingen lär fortsätta, menar Konrad Köble. Störst tillväxt väntas från områdena OTX (En produkt som används av patienter efter rekommendation av läkare men kan inhandlas receptfritt på apotek) och speciella terapiområden. På tio års sikt förväntas OTX-produkterna öka med 100 miljoner kronor, inom vissa terapiområden med 150–200 miljoner kronor.

Därmed inte sagt att Nestlé-himlen är molnfri. Segmentet sjukhus är utsatt för upphandlingar och tampus sålunda med krympande vinstmarginaler. Då äldrevård tillkommit i upphandlingarna de senaste åren har segmentet dessutom dubblat sin andel i Nestlé Health Science Nordics omsättning – från 20 till 40 procent. Därmed är en stor del av försäljningen fastlåst i ett segment utan lönsamhet.

– Det ska handla om en win-win-situation. Vi ska tjäna pengar och samtidigt hjälpa samhället att åstadkomma en god och ekonomiskt effektiv sjukvård, säger han.

Konrad Köble pekar på produktkaskaderna och fortsätter:

– Forskning kostar pengar. Tre miljoner för att ta fram en ny produkt låter kanske inte mycket för ett läkemedelsföretag, men för oss är det mycket pengar. Hittills har Norden haft tillgång till sofistikerade produkter som bidrar till hög livskvalitet för patienterna. Om vi får dåligt betalt har vi inte råd att utveckla nya produkter i framtiden och Sverige får nöja sig med bas-sortiment.

Alla vinner på snabbare återhämtning

Visserligen har moderbolaget i Schweiz avsevärda finansiella muskler. Med över 100 000 miljoner kronor i nettovinst 2013 har man nog råd att täppa till ett litet nordiskt håll. Men för Konrad Köble är detta inget alternativ.

– Nestlé är inte fattigt, men vi måste ha en modell som står på egna ben på marknaden, säger han.

Med händerna bakbundna av långfristiga avtal handlar lösningen om en långsiktig strategi: bilda opinion hos såväl inköpare som landstingspolitiker om att hög kvalitet i patientens näring lönar sig.

– Vi behöver bilda opinion och föra en dialog med alla inblandade parter för att visa på vinsten för samhället och sjukhuset med patienter som återhämtar sig snabbare. Tänk på vad en patient kostar sjukhuset per dag jämfört med runt 35 kronor per måltid med våra produkter.

Dialog och ökad kunskap lär behövas på flera nivåer. Nestlés dietister – övervägande kvinnor och anledningen till att företaget till 90 procent utgörs av kvinnor – är nyckeln till att företaget ska öka medvetenheten om näringens vikt för konsumenters livskvalitet.

– Vi har en stor potential. För att hänga med i utvecklingen kan man inte nöja sig med att sitta still i båten. Man måste ligga ett steg före och vara väl förberedd. Vi förbereder vår organisation för tillväxt genom att ha en stabil vetenskaplig grund, liksom gedigen utbildning. Vår engagerade personal är

ovärderlig. Utan dem är vi ingenting, säger Konrad Köble.

Det tycks Anne-Charlotte Holmlöv hålla med om:

– Även om vi tillhör en jättekoncern är våra medarbetare visionärer och entreprenörer, folk som tänker utanför ”boxen”. Och de har ett stort engagemang för företaget och produkterna. Om någon har en idé så står man upp för idén och ger inte upp.

För Konrad Köble som verkat övervägande i Tyskland tog det tid att komma in i företagskulturen i Sverige, med platta, föga hierarkiska organisationer där medarbetarna får mycket ansvar.

– Det var svårt i början. Men nu har jag lärt mig det och jag tycker om det!

För att tydliggöra jämlikheten i organisationen (”även om vi har olika positioner är alla lika viktiga”) sitter alla i samma kontorslandskap. Det ökar även ledningens tillgänglighet.

Och Anne-Charlotte Holmlöv tillägger:

– Jag har jobbat i företag där man blev irriterad om några talade högt med varandra. Inte här. Här är stämningen familjär.

Tillfällena till umgänge är många, långt utöver de månatliga informationsmötena – så kallade Town Halls. De månatliga frukostmötena är mindre formella och de rullande ansvariga sätter tydligt en ära i att överträffa varandra med utbudets rikedom. De två årliga konferenserna brukar bli omtyckta. De senaste konferenserna i Åre och på västkusten bjöd – utöver team building och skidåkning – även på en del skatt efter en ytterst innovativ fototävling om vad plommonjuicen mot förstoppning kan åstadkomma.

– Jag har aldrig arbetat på ett ställe som det skattats lika mycket på som här. Det ger energi för att orka jobba. Respekt utvecklas i relationer där man kan tala öppet och skämta med varandra, säger Konrad Köble.



EYAL SHARON KRAFFT
Foto: SÖREN ANDERSSON