

# TAKEDA



Takeda i Sverige är relativt litet. Men denna lilla sumobrottare ämnar brotta ned sina muskelstarka och betydligt större konkurrenter i Sverige. Affärsstrategin är att lägga nästan allt krut på tre lovande produkter. Även om harakiri undanbedes på detta japanskägda företag hänger mycket på att medarbetarna levererar.

# lägger alla ägg i samma korg

**T**akeda huserar på fjärde och högsta våningen i en kontorsbyggnad med ett hisnande högt atrium i Solna. Det är måndag förmiddag. Av de drygt 40 medarbetarna i Sverige är uppmot 20 på kontoret, de flesta håller till i egna rum.

Allt verkar lugnt, även det pågående lågmälda sociala utbytet i fikarummets öppna landskap.

Men det är ett bedrägligt lugnt. För just nu befinner sig Takeda i ett helt annat läge än stiltje. Snarare i en intensiv och ytterst gynnsam tillväxtfas på åtminstone 10 procent under året. Allt tack vare två storsäljande innovativa läkemedel. Entyvio och Adcetris. Därtill en uppladdning inför en planerad lansering av ett tredje framtidslöfte framåt sommaren – Ninlaro.

I dagsläget står de innovativa storsäljarna för en fjärdedel av företagets omsättning på runt 430 miljoner kronor. Resten genereras av "det gamla arvet", med andra ord ett 30-tal

väletablerade produkter, varav många tillkom i samband med förvärvet av historiskt norska Nycomed 2011. Om allt går enligt plan blir de innovativa produkterna dubbelt så viktiga inom en snar framtid.

– Inom fem år kommer dessa tre produkter att stå för hälften av omsättningen. På sikt blir vi ännu mindre beroende av vårt gamla arv, säger *Linn Mandahl Skepp*, verkställande direktör och tillika landchef för Sverige.

Vid sin sida i det ljusa konferensrummet har hon fem medarbetare när hon berättar om strategin som genererat den ypperliga tillväxten de senaste två åren och som ska säkerställa att lilla svenska Takeda har de muskler som behövs för att brotta ned de betydligt större svenska konkurrenterna.

– Vi sätter 90 procent av våra personella resurser på att marknadsföra tre produkter, berättar hon. På kort tid har vi byggt upp verksamheter inom dessa områden och fått







Till vänster: Linn Mandahl-Skepp, ovan: Per Rydingsvärd och till höger: Anja Wikström

bra respons. Vi började tidigt med att utbilda personalen och satsade stenhårt. Vi är ett litet bolag, men vi agerar som ett stort bolag.

#### **Kundfokusering till dess yttersta spets**

Denna framgångsdevis tål att upprepas: ett litet bolag har självförtroende nog för att agera som ett stort. Exempel saknas inte.

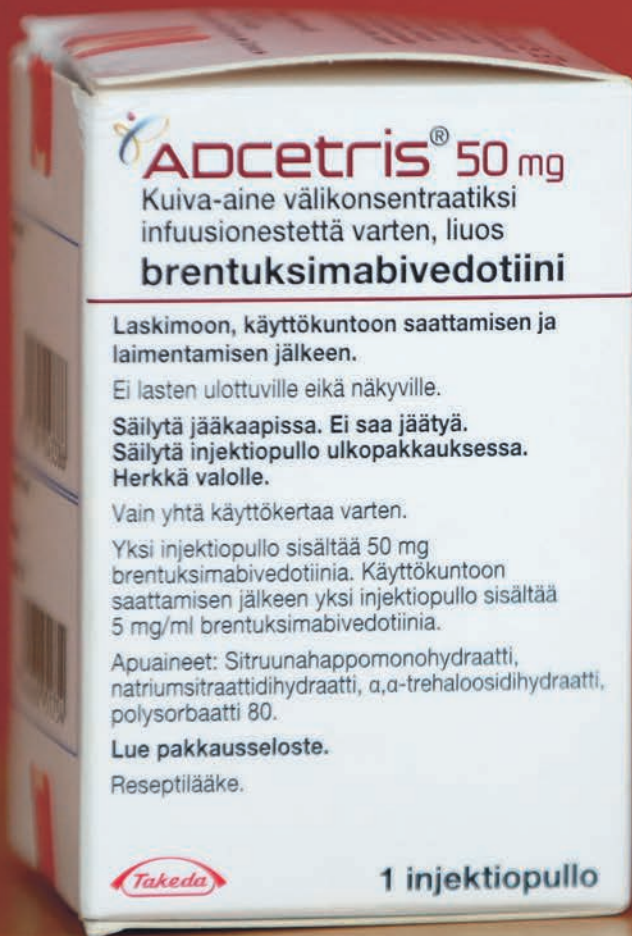
– Vi kan gå in i nya verksamhetsområden och på relativt kort tid upplevas som marknadsledande genom att göra saker bättre än andra. Det finns ingenting av vårt arbete med våra nya läkemedel som inte är avstämt med våra kunder inom sjukvården – inte ens en broschyr! Att vi driver kundfokusering till dess yttersta spets gör vårt lilla företag stort, säger *Per Rydingsvärd*, marknadsdirektör gastroenterologi.

Ett annat exempel är den helhjärtade satsningen på den medicinska sidan som ingår i den nya affärsmodellen. Takeda planerar för real world data (tillgång till data från den kliniska verksamheten) och använder det nationella registret för inflammatoriska tarmsjukdomar (Swedish Inflammatory Bowel Disease Registry, Swibreg).

– Vi vill följa upp inte bara den medicinska effekten, utan även få en helhetsbild över hur våra läkemedel påverkar vårdens resursutnyttjande och patientens livskvalitet. Att använda vårdens eget system är nog ett framgångsrecept, säger *Anja Wikström* på hälsoekonomi.

Hon påpekar att denna dokumenterade helhetsbild kan vara mycket värdefull även för Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket, TLV.





## ” I dagsläget står de innovativa storsäljarna för en fjärdedel av företagens omsättning på runt 430 miljoner kronor.

Inte nog med det. För att visa på medicinsk nytta behöver företaget både initierade studier och personal, annonserna är redan ute.

– Inom en nära framtid behöver vi mer medicinsk personal, bland annat läkare och andra naturvetare (totalt runt tio). Både för att kunna göra ett bra jobb med TLV och för att kunna ha en mer konstruktiv dialog med landstingen – diskutera kostnad kontra nytta, uppnå kundanpassade affärsuppgörelser och vara nyskapande, säger Linn Mandahl Skepp.

I klartext: För att komma närmare landstingen agerar Takeda som betydligt större konkurrenter och skapar en decentraliserad och regionalt baserad organisation. Landet

delas in i tre regioner där varje region bär ansvar för tre landsting och leds av en teamleader som ingår i företagets ledningsgrupp.

Inte nog med exempel på Takedas fullständiga fokus? Då tar vi två till. För att frigöra resurser säljer Takeda två astma/KOL-läkemedel till AstraZeneca i en global affär som väntas bli klar inom kort. Dessutom har Takeda överlåtit marknadsföringen av några receptfria produkter (främst smärtstillande och ett p-piller) på en tredje part.

### Fokus där man kan göra skillnad

Denna fokuserade strategi att lägga ””alla ägg i samma korg” påbjuder en närmare titt på de tilltänkta guldäggen.

*Adcetris* har funnits med i korgen sedan 2012 och används huvudsakligen vid Hodgkins lymfom, cancer i lymfsystemet.

– *Adcetris* är ett målsökande läkemedel som riktar sina antikroppar bara mot sjuka celler. Det ökar verkan på den sjuka cellen, men skonar de friska cellerna. På det viset blir behandlingen mer effektiv än andra läkemedel. Det används av de mest sjuka patienterna, återfallspatienterna. Runt en tredjedel blir hjälpta, säger *Tobias Bäckstöm*, tillförordnad medicinsk direktör.



Tobias Bäckström

*Entyvio* används främst vid inflammatoriska tarmsjukdomar som Crohns sjukdom och ulcerös kolit. Denna så kallade integrinhämmare har funnits i 1,5 år på den svenska marknaden. Uppenbarligen har läkemedlet tagits emot exceptionellt väl för i försäljning per capita ligger Sverige bland de högsta i världen.

– Efter att TNF-hämmare introducerades för 15 år sedan skedde inga nya framsteg. Med *Entyvio* fick patienterna ett bra alternativ till befintliga terapier och ett läkemedel som är skräddarsytt för IBD-patienter. Konkurrenternas produkter har ett betydligt bredare spann medan *Entyvio* står i en klass för sig. Kanske är det därför som *Entyvio* inte är lika påverkad av priskonkurrens som konkurrenterna, säger Per Rydingsvärd.

Ännu en förklaring till populariteten kan vara ren och skär nyfikenhet.

– Svenska gastroenterologer är väldigt nyfikna och letar aktivt för att hitta alternativ som kan hjälpa deras patienter på ett märkbart sätt, till exempel att slippa kirurgi eller en stomi, säger Linn Mandahl Skepp.

*Ninlaro* förväntas bli godkänd framåt sommaren. Det är ett läkemedel som förväntas hjälpa mot en form av blodcancer, multipelt myelom. Patienterna är i regel över 70 år

**” Vi kan gå in i nya verksamhetsområden och på relativt kort tid upplevas som marknadsledande genom att göra saker bättre än andra.**

har ofta komplikationer, till exempel som sviktande njurfunktion. Sjukdomen är omöjlig att bota så målet är att förlänga livet.

– Med dagens preparat är det svårt att behandla patienten under en lång tid, men *Ninlaro* ska kunna tolereras under längre tid, säger Tobias Bäckström.

*Ninlaro* skiljer sig från konkurrenter på ännu en punkt – den tas inte intravenöst, utan i tablettform.

– Att slippa ta sig till sjukhuset 5–6 gånger i månaden är en stor fördel för patienterna och frigör både tid och energi. Förhoppningen är att bekvämligheten, tillsammans med





Andreas Engström



bra medicinsk effekt och färre biverkningar, ska ge en mer effektiv behandling för patienten, säger *Andreas Engström*, direktör hälsoekonomi.

Trots dessa produkters lovande framtidsutsikter kan man undra om det kloka i att lägga alla ägg i samma korg.

– Så klart lägger vi även resurser på gamla produkter och ska tillhandahålla en bra servicenivå. Men informationsbehovet är inte alls lika stort för de väletablerade produkterna. Och det finns inte så mycket tillväxt att hämta där. Vi fokuserar våra resurser där vi kan göra skillnad, säger Linn Mandahl Skepp.

#### **Gott om utmaningar**

Takeda i Sverige har gott om utmaningar. Hårdnande konkurrens och uppemot ett halvår i ovisst väntetid på godkännande av läkemedel. Även om utmaningarna på hemmamarknaden kan övervinnas så är frågan om lilla Sverigefilialen har någon chans att hävda sin röst i ett Osakabaserat, gigantiskt multinationellt företag med 32 000 medarbetare i 70 länder som omsätter runt 139 miljarder SEK och tjänar 8,7 miljarder SEK.

De fem medarbetare som finns samlade i konferensrummet tycks unisona i sin uppfattning: Tvivelsutan ja!

**” Vi vill följa upp inte bara den medicinska effekten, utan även få en helhetsbild över hur våra läkemedel påverkar vårdens resursutnyttjande och patientens livskvalitet. Att använda vårdens eget system är nog ett framgångsrecept.**

– Sverige är ett litet land, men med kunskap och engagemang som gör att vi kan boxas i en högre viktklass, säger Andreas Engström.

Anja Wikström konkretiserar:

– Inte minst för att vi har stora möjligheter att bedriva studier och koppla ihop flera register och därigenom utvinna mycket kunskap.



– Vi kan inte bestämma så mycket, medger Linn Mandahl Skepp, men Sverige har mycket kunskap som efterfrågas av många länder inom koncernen. De är särskilt ute efter kunskap som har att göra med Sveriges unika pris-sättningsmodell. Det som vi har framställt till TLV kan användas på många håll i världen.

Lika eniga är de om värdegrunden som Takeda-andan vilar på: "integritet, rättvisa, ärlighet och uthållighet, särskilt inför svårigheter och utmaningar". Medarbetarna i konferensrummet återger berättelsen om apotekaren *Chobei Takeda I* från Osaka som startade företaget för 235 år sedan. Om hur han utmärkte sig bland konkurrenterna genom att torka av läkemedlen inför vägningen trots att det skulle betinga ett lägre pris.

Denna rekorderliga inställning och omsorgen om patienterna präglar alltjämt företaget och påverkar alla beslut, menar Per Rydingsvärd.

En liten detalj som säger mycket om denna inställning:

– Vi har många licensläkemedel. Även om det är ett läkemedel som går med förlust talar vi alltid först med Läkemiddelsverket och försöker att hitta en bra lösning för patienterna innan vi tar bort läkemedlet. Vi vill inte att våra patienter ska komma i kläm, säger Linn Mandahl Skepp.

Den schyste Chobei Takeda i all ära, men japanska företag är kända för att ställa höga skyhöga krav och driva sina anställda hårt. Hur är Takeda?



Linda Wallgren





### Höga, men inte orimliga förväntningar

Linn Mandahl Skepp väger sina ord på guldvåg.

– Japanerna har höga, men inte orimliga förväntningar. Man förväntas leverera det resultat man har föresatt sig. Japanerna tycker inte om att misslyckas, det finns en stolthet i att leverera.

Vad händer annars?

– Jag vet inte, det har inte hänt i Sverige, säger hon.

Så man ska inte låta sig förvillas av att kontoret brukar vara rätt ödsligt efter fyra-fem på eftermiddagen. Folk tar med sig jobbet hem.

#### TAKEDA PHARMA AB

**Antal anställda:** Än så länge drygt 40 i Sverige, 32 000 på över 70 ställen runt om i världen.

**Huvudkontor:** I japanska Osaka, det europeiska huvudkontoret finns i Zürich, Schweiz.

**Siffror:** Takeda i Sverige omsätter runt 430 miljoner SEK per sista mars 2016 i det brutna räkenskapsåret 2015/2016. Globalt omsätter företaget 1 820 miljarder YEN (omräknat blir det 139 miljarder SEK) och tjänar runt 115 miljarder YEN ( motsvarande 8,7 miljarder kronor) i det prognostiserade rörelse-resultatet för 2015.

– Det är uppskattat, men det finns en fara i det också förstås. Just nu är vi inne i en lanseringsfas så vi jobbar mycket hårt, säger Linn Mandahl-Skepp.

Japanska rötter till trots bedriver ingen sumobrottning på fritiden. Karate har förekommit på en konferens nyligen.

– Men det var på en väldigt grundläggande nivå. Man måste akta sig för arbetsplatsolyckor, säger *Linda Wallgren*, direktör regional affärsutveckling.

Hon fortsätter:

– Folk är inte stöpta i samma form, det är roligt att jobba här och högt i tak.

Den som tänker söka anställning här bör lägga ett ord på minnet: prestigelöshet.

– I ett litet företag måste du själv göra saker som inte är så glamourösa. Jag sköter själv mötes- och resebokning och vi har rullande fikaansvarig och ett köksschema. Jag tror att få läkemedelsföretag har det så, säger *Linda Wallgren*.

Även prestigelöshetens andra dimension främjar tillväxt.

– Om man är öppen med att erkänna fel blir ett samarbete enklare. Annars bäddar man för konflikter, säger *Andreas Engström*.

Inte minst med tanke på denna prestigelöshet borde lilla-stora Takeda vara en livsfarlig konkurrent.



**EYAL SHARON KRAFFT**  
Foto: SÖREN ANDERSSON

*Takeda*

