Roche trampar

Roche är ett läkemedelsföretag som sticker ut genom en lika helhjärtad som envis satsning på diagnostik. Målet är individanpassade läkemedel inom specialistsjukvården. Men försäljning av diagnostiska tester kräver minst lika stor skicklighet i kommunikation som i innovation.

Beteckningen familjeföretag kan låta en smula märklig för att beskriva ett av världens ledande och snabbast växande företag inom molekylär diagnostik och läkemedel. En multinationell koncern som 2015 omsatte runt 400 miljarder svenska kronor (biologiska läkemedel står för mer än hälften), tjänade (nettoresultat) 75 miljarder kronor och har 91 747 anställda i över 150 länder. Likväl är schweiziska Roche ett familjeföretag och aktiemajoriteten innehas av två familjer.

I Sverige har Roche två dotterbolag, Roche AB (läkemedelsdelen) och Roche Diagnostics Scandinavia AB. Det förra bolaget omsatte 2015 1,5 miljarder kronor och i år uppgick läkemedelsförsäljningen till 922 miljoner kronor till och med juli. Tillsammans har de svenska dotterbolagen drygt 200 anställda.

Trots dessa aktningsvärda siffror är just det 120 år långa familjebandet till företaget bland det första som tas upp under samtalet i konferensrummet Svanen i Roches nuvarande huvudkontor på Liljeholmen i Stockholm.

En av ägarfamiljernas strategier har varit att satsa stort på forskning och utveckling. 2016 återinvesteras 19,4 procent av försäljningen.

– Jag är otroligt stolt över att Roche återinvesterar så mycket på forskning och innovationer, säger Mira Ernkvist, Country Medical Lead på Roche.

– Att företaget har varit familjeägt har även påverkat strategin att inrikta sig på kombinationen diagnostik och läkemedel för att säkerställa att vi tillför samhällsnytta, säger Björn Arvidsson, policychef på Roche.

upp nya stigar

Rätt läkemedel till rätt patient

Ett av Roches viktigaste mål är att uppnå en individanpassad vård, där man skräddarsyr behandlingen så att rätt patient får rätt läkemedel. Där är nyckeln ett tätt samarbete mellan företagets diagnostik- och läkemedelsdivision. Individanpassad vård fordrar djuplodande förståelse och kunskap om människans biologi och sjukdomar på molekylär nivå. Biotekniken har öppnat helt nya sätt att diagnostisera och behandla sjukdomar som cancer, Roches paradgren sedan länge. I dag går det nämligen att ”krama ut” uppemot 30 procent mer relevant information ur cellernas rådata, framhåller Mira Ernkvist.

– Det ger bättre möjlighet att individanpassa vården och leder till bättre helhetslösningar för patienten. Risken med fel eller onödiga behandlingar minskas betydligt. Diagnostiken är lite osynlig, men den är helt avgörande för att läkarna ska kunna göra ett bra jobb, säger hon.

Frågan är varför en så vital funktion som diagnostik har hamnat i skymundan, inte minst med tanke på alla möj-

”Ett av Roches viktigaste mål är att uppnå en individanpassad vård, där man skräddarsyr behandlingen så att rätt patient får rätt läkemedel.

Jacob Ehnfors

Mira Ernkvist

ligheter som finns att skräddarsy behandlingen.

– Så har det varit traditionellt; det är mötet med patienten som står i fokus. Men för att patientmötet ska bli bra behövs en supportfunktion, säger Jacob Ehnfors, Healthcare Transformation Lead på Roche Diagnostics.

För att kunna ta fram individanpassade läkemedel inriktar sig samarbetet mellan Roche och Roche Diagnostics alltmer på att ta fram diagnostiska test som svarar på vem som kan ha mest nytta av nya preparat. Hittills har 600–700 tester (CE-märkta analyser) tagits fram och 15–20 nya test tillkommer årligen.

Revolutionerar cancervården

Satsningen på diagnostik har långa rötter. 1991 förvärvade Roche rättigheterna till PCR-tekniken (Polymerase Chain Reaction) och under 2000-talet har en integration av läkemedelsföretaget Genetech 2009 följts av ett antal förvärv inom life science-forskning, genomsekvensering och vävnadsdiagnostik.

> **”Detta innovativa företag har uppemot 70 preparat i pipeline, såväl helt nya som befintliga preparat med utvidgade användningsområden.”**

Konkreta resultat på vad denna målinriktade och envisa satsning på PCR och molekylär diagnostik har lett till saknas inte. Ett exempel är Herceptin, ett preparat mot aggressiva former av bröstcancer.

– Med Herceptin fick kvinnor med spridd bröstcancer, de som hade de sämsta prognoserna, bättre chans att överleva än kvinnor med lokal bröstcancer. Det var helt revolutionerande för de här kvinnorna. Tack vare Herceptin och flera andra preparat mot bröstcancer (som Perjeta och Kadcyla) vågar vi bör-

Björn Arvidsson

ja prata om att kunna bota spridd bröstcancer, säger Mira Ernkvist.

Dessa innovativa och livsförlängande produkter ger också klirr i kassan. Till och med juli har Herceptin sålts för 204 miljoner kronor i Sverige (359 miljoner kronor 2015) medan Perjeta och Kadcyla under samma period omsatt 52 respektive 28 miljoner (69 respektive 37 miljoner 2015).

– Vävnadsgenetiken gynnar patienten på flera sätt.

Vi behöver inte titta på tumören längre, det räcker snart med att titta på blodet. Därmed blir det billigare, snabbare och enklare. Man kommer till och med att kunna göra testet på vårdcentralen, om vården ser ett värde i ett sådant patientflöde. Det är revolutionerande, menar Björn Arvidsson.

– Sedan ett år tillbaka kan man upptäcka en form av lungcancer genom ett blodprov. I stället för att tvingas vänta i flera veckor för ett resultat från ett vävnadsprov kan man få svar samma dag. Man kan inte nog poängtera hur livsviktig varje sekund är för lungcancerpatienterna. Det är ett stort steg för dem, säger Jacob Ehnfors.

Konkurrens gör Roche vassare

Men Roche agerar inte i ett tomrum. Även konkurrenter som exempelvis läkemedelsföretaget MSD och cancerdiagnosföretaget Dako har ett nära samarbete inbördes.

– Ja, men de är ändå två olika företag. Skillnaden mellan dem och oss är att vi kan testa olika möjligheter på ett tidigt stadium, det hör till vårt ”DNA”. Eftersom vi är ett och samma företag har vi inget behov av att skydda intressen. Vi kan vara mer långtgående och öppnare mot varandra, säger Jacob Ehnfors.

Samtidigt som han framhåller att Roche är världsledande inom såväl onkologi som blod- och vävnadsdiagnostik, medger han villigt att konkurrensen inom diagnostiken är kännbar inom ett flertal områden.

– Det är en stimulerande tävlan som håller oss på tårna. Konkurrens gör oss ännu vassare, säger han.

Det finns även andra utmaningar som håller Roche på tårna. Björn Arvidsson sätter ord på den kanske mest affärskritiska utmaningen.

– Det kan låta provocerande, men modern diagnostik, it och innovativa läkemedel används inte fullt ut på

grund av kunskapsbrist inom vården. Utmaningen är att förbättra kommunikationen mellan den behandlande läkaren och de som utför testerna på patologen. Det är en härlig utmaning!

Den främsta fienden till dessa skräddarsydda behandlingar sitter nog fastgjuten i väggarna på sjukhusen, så länge sjukvården är organiserad som den är i dag, menar han. Testerna med omedelbart svar omkullkastar den inarbetade utredningskedjan som har sin gilla gång på 5–6 veckor och de kan upplevas som ett hot mot berörd personal. Samtidigt frigör testerna stora vårdresurser och har en relativt måttfull prislapp, hävdar Björn Arvidsson. Testerna kostar 5 000–50 000 kronor medan en felbehandling kan kosta runt 1–2 miljoner kronor.

– Det är viktigt att vi står på oss och visar på värdet för såväl patienter som samhället med våra tester. Det är vår plikt, inskärper han.

Mellan raderna kan man ana tillbakahållen frustration över att delegeringen mellan myndigheter och landsting samt landstingens administration och klinikerna själva, fördröjer möjligheterna för patienter att få tillgång till livsavgörande behandlingar. Om man stirrar sig blind på priset på läkemedlet, kan den totala kostnaden för behandlingen av patienten förbises, där även kostnaden för behandling av biverkningar och felbehandlingar ingår.

Fokus på innovationer

En faktor som skiljer Roche från en del konkurrenter är att man inte ägnar sig åt biosimilarer. Det som gäller är att bryta ny mark.

– Vi har tagit ett medvetet beslut att bara jobba inom specialistsjukvård och att inte tillverka biosimilarer. Det innebär att vi har ett tydligt fokus. Därför vågar vi ha forskning kring komplexa och svåra neurologiska sjukdomar som Alzheimers sjukdom och försöka att hitta lösningar trots tidigare misslyckanden. Vi ger inte upp vår envisa strävan att vilja hjälpa patienter. Det är jag stolt över, säger Mira Ernkvist.

– Det vore enormt besvärligt om Roche skulle ändra den här strategin. Vi behöver detta fokus för att vara innovativa och hjälpa patienter, säger Björn Arvidsson.

Detta innovativa företag har uppemot 70 preparat i pipeline, såväl helt

Nazli Sahafi

nya som befintliga preparat med utvidgade användningsområden. Tecentriq aktiverar immunförsvaret i kampen mot cancerceller och nu undersöker man om preparatet kan hjälpa patienter med lung-, blås-, njur- och bröstcancer – till att börja med.

Ocrevus är ett bromsande preparat mot två sorters MS, varav den ena i dag saknar effektiv behandling.

– Ocrevus kan betyda otroligt mycket för patienterna, som ofta är unga kvinnor, säger Mira Ernkvist.

Perjeta och Gazyvaro är redan godkända preparat, det förra mot spridd cancer och det senare mot blodcancer.

”Lika viktigt som passion och engagemang för att hjälpa patienterna är flexibilitet. Vid behov ska man vara beredd att kavla upp ärmarna.”

Inom diagnostik väntas runt 20 nya tester. Bland mångfalden av olika användningsområden kan assisterad befruktning lyftas fram.

– Testet ger en möjlighet att i förväg undersöka kvinnans äggresurs. Dels för att kunna ge patienten rätt dos från början, dels för att veta om behandlingen överhuvudtaget har chans att bli effektiv, säger Nazli Sahafi, Director Commercial Operations på Roche Diagnostics.

Ett annat test riktar in sig på att inom fyra timmar ge besked om patientens antibiotiska resistens.

– Vid infektioner kan det vara av avgörande betydelse att patienten får rätt antibiotika snabbt. Dessutom blir det en enorm besparing för samhället, säger Nazli Sahafi.

Passion, mod och integritet

Att arbeta i ett företag med innovation som honnörsord ställer givetvis krav på medarbetarna. Det finns inga upptrampade stigar att gå på.

– Våra värdeord är passion, mod och integritet. Man måste gilla att gå först. För att jobba här måste man trivas med att driva projekt och göra nya saker, säger Björn Arvidsson.

– Man måste vara passionerad i att göra skillnad även om man initialt blir mottagen med en viss skepsis. Man ska ha styrkan att stå upp för sina idéer, säger Nazli Sahafi.

Självständigheten rimmar väl med att dotterbolagen har stort självbestämmande, inte minst inom marknadsföring. Huvudkontoret i Basel pekar inte med hela handen.

– Vår personalomsättning ligger på 6–7 procent. Vi har kontinuerligt rekryteringsbehov inom alla områden, säger Björn Arvidsson och framhåller goda karriärmöjligheter inom koncernen.

Lika viktigt som passion och engagemang för att hjälpa patienterna är flexibilitet. Vid behov ska man vara beredd att kavla upp ärmarna.

Till företagskulturen hör inte bara spontana möten vid kaffeapparaten. Det händer att man förlägger möten hemma hos varandra.

En sak till utmärker Roche. Firandet.

– Vi är bra på att fira. Vi har en klocka i fikarummet som vi ringer i när något bra har inträffat, som godkännande av ett nytt preparat, säger Nazli Sahafi.

Hittills har de två Roche-företagen legat på olika adresser. Men nästa år ska de flytta till en och samma byggnad i Solna, alldeles intill Säkerhetspolisens högkvarter.

– Det känns tryggt, säger Jacob Ehnfors.

ROCHE
Grundat: 1896.
Huvudsäte: Basel, Schweiz. I Sverige ligger Roche Diagnostics Scandinavia AB i Bromma och Roche AB på Liljeholmen.
Antalet anställda: Runt 200 i Sverige och 91 747 globalt i över 150 länder.
Omsättning: 400 miljarder kronor för hela koncernen 2015 (omräknat från schweizerfranc).
Nettovinst: 75 miljarder kronor.

REDAKTIONEN PHARMA INDUSTRY
Foto: **SÖREN ANDERSSON**