



Fredagen den 6 april 2006 offentliggjorde **Pfizer** att de hade för avsikt att bygga en ny produktionsanläggning i **Strängnäs**. Beslutet hade från företagets sida föregåtts av en noggrann genomgång av ett trettiotal av de egna produktionsenheterna. Denna genomgång kompletterades sedan med kartläggningar av andra strategiska Life Science-regioner runt om i världen – ett projekt som gick under namnet **Pegasus**, efter antikens bevingade häst. Valet föll i slutändan på Sverige och på Strängnäs. Satsningen, som innebar att **Pfizer investerar mer än 1,5 miljarder kronor** i Strängnäs, har gett eko långt utanför Sveriges gränser och var en av de största investeringarna inom industrin i Sverige under 2006.

Denna skrift, betitlad "Hur fångar man en flygande häst" berättar historien bakom detta **lokaliseringsbeslut**. Utifrån denna historia dras sedan ett antal lärdomar, relevanta såväl för en region, och en nation, som för ett **klusterinitiativ**. Hur samhandling och nätverksorganisering, förmågan att aldrig ge upp och visa på reella fakta om fördelarna med **Sverige och Mälardalen** fick världens största läkemedelsbolag att göra sin strategiska globala investering i Sverige och Mälardalen.

Skriften har författats av **Peter Eklund**, vid Länsstyrelsen i Södermanland och **Daniel Hallencreutz** och **Pär Lindquist**, vid företaget Intersecta.

HUR FÅNGAR MAN EN FLYGANDE HÄST?

Vad kan regioner, nationer och klusterinitiativ lära av historien om läkemedelsföretaget Pfizers investering i Strängnäs?



HUR FÅNGAR MAN EN FLYGANDE HÄST?

Vad kan regioner, nationer och klusterinitiativ lära av historien om läkemedelsföretaget Pfizers investering i Strängnäs?

Produktion och copyright: Länsstyrelsen i Södermanlands län
Sörmlandsbilder 9:2008

ISSN 1652-5329

ISBN 978-91-88044-21-1

Författare: Peter Eklund, Pär Lindquist och Daniel Hallencreutz

Formgivare: Helena Claesson

Foto: IBL bildbyrå (s. 8, 20, 26, 28, 36, 53, 56), Pfizer (s. 27),

Norrlandia (s. 47)

Tryck: Elanders AB

FÖRORD

Fredagen den 6 april 2006 offentliggjorde Pfizer att de hade för avsikt att bygga en ny produktionsanläggning i Strängnäs. För Sveriges del var detta beslut viktigt för att bibehålla positionen som världsledande inom utveckling och tillverkning av läkemedel.

Denna skrift, betitlad "Hur fångar man en flygande häst", berättar historien bakom detta lokaliseringsbeslut. Utifrån denna historia dras sedan ett antal lärdomar, relevanta såväl för en region och en nation, som för ett klusterinitiativ. Skriften gör inte anspråk på att vara generell i alla sina slutsatser. Vissa aspekter är naturligtvis specifika för läkemedelsindustrin. Samtidigt är den inte en unik beskrivning av hur ett multinationellt företag agerar vid ett lokaliseringsbeslut. Behoven varierar naturligtvis efter bransch, men det generella mönster i den berättelse som denna skrift beskriver är inte något unikt.

Skriften har författats av Peter Eklund, vid Länsstyrelsen i Södermanland – en av de aktörer som stödjer och var med och initierade Biotechvalley – och Daniel Hallencreutz och Pär Lindquist, vid det forskningsnära företaget Intersecta, ett av medlemsföretagen i Biotechvalley. Slutligen kan det också vara värt att poängtera varför rapportens titel valts. Den flygande hästen syftar på pegasus, som var det interna namnet på Pfizers lokaliseringsinvesteringsprojekt.

*Bo Könberg
Landshövding
i Södermanlands län*

*Per From
Styrelseordförande
Biotechvalley*

INNEHÅLL

Sammanfattning	4
Den globala ekonomins omvandling innebär nya utmaningar för regionerna	6
Biotechvalley - strängnäsbaserat kluster inom läkemedelsproduktion	19
Projekt pegasus – pfizers värdering av lokaliseringsorter	27
Arbetet från Sveriges sida	35
Biotechvalley genomför en omvärldsanalys	36
Biotechvalley uppvaktar Näringsdepartementet	37
Diskussion om brevet till Pfizers ledning	39
Pfizer-frågan engagerar fler aktörer	40
Möte mellan Göran Persson och Hank McKinnel	43
Nat Riccardi besöker Strängnäs	44
Pfizer beslutar om att detaljprojektera en "ny fabrik" i Strängnäs 2005	46
Vad gjorde Sverige till vinnare och vilka lärdomar kan man dra av processen	48
Den globala ekonomins omvandling innebär nya utmaningar för regionerna	55
LITTERATUR	66

SAMMANFATTNING

Denna skrift beskriver en framgångsrik process när det gäller att locka till sig en utländsk direktinvestering. Den belyser, från olika vinklar, betydelsen av att aktörer på den regionala och nationella nivån – som arbetar med näringslivs- och tillväxtfrågor – agerar proaktivt.

Bland annat är det viktigt att ha en omvärldsanalys klar; att ha en kunskap om regionens företag. Att försöka arbeta offensivt, till exempel genom att ha i det närmaste klara och ifyllda checklistor när ett stort företag letar lämplig lokalisering. Många gånger efterfrågas nämligen inte bara besked om makroekonomiska förutsättningar utan även om mikroekonomiska, till exempel förekomsten av ett klusterinitiativ. I denna rapport är det Life Science i allmänhet och läkemedelsindustrin i synnerhet som är i fokus. En sådan strategisk omvärldskunskap i denna kontext är att läkemedelsindustrin i viss utsträckning skär genom alla politikområden.

Pfizer fattade år 2006 beslut om att investera över en miljard kronor i en ny produktionsanläggning i Strängnäs, ett investeringsbeslut som sedan kommit att växa och som i skrivande stund (hösten 2007) uppgår till över 1,5 miljarder kronor. Beslutet har ifrån Pfizers sida föregåtts av en noggrann inventering och genomgång av möjliga lokaliseringssorter globalt – en process som gått under namnet Pegasus. Från svensk sida har ett gemensamt arbete av aktörer verkssamma på lokal, regional och nationell nivå föregått beslutet.

Denna skrift beskriver processen från ett svenskt perspektiv och resonerar kring vilka faktorer som bidragit till utfallet. Vidare lyfter rapporten fram ett antal viktiga lärdomar när det gäller att attrahera utländska investeringar. Vi menar att det finns ett antal generella lärdomar för andra aktörer och regioner som kan dras ifrån detta fall. Vissa av de lärdomar som vi tycker oss se är i viss grad bundna till sin kontext, medan ett antal är mer generella lärdomar rörande hur nationer, regioner och kluster kan möta de utmaningar som den globala ekonomin innebär.

Vikten av att på nationell och regional nivå arbeta med omvärldsanalys och känna till förutsättningarna för sina "lead firms" är en sådan generell lärdom. En kritisk faktor i den process som beskrivs i denna rapport är exempelvis Biotechvalleys kunskap om hur Pfizer resonerade och vad företaget såg som prioriterade områden. Detta gjorde att olika aktörer kunde formera sig kring en gemensam strategi där Pfizers frågor och krav kunde hanteras. Att ha ett långsiktigt strategiskt tänkande är också det viktigt. I viss utsträckning kan man säga att ett sådant funnits i Strängnäs kommun sedan 1950-talet. Ytterligare

en viktig lärdom – som är mer generell till sin karaktär – är att processen inte är slut för att man nått ”målet”. Den globala ekonomin gör att det råder ett ständigt omvandlingstryck. Bransch- och omvärldsanalyser är därmed ett viktigt verktyg för regionala aktörer att snabbt kunna reagera och arbeta proaktivt för att attrahera investeringar och behålla dessa i regionen.

För ett litet land som Sverige är det nödvändigt att medvetet hantera komplexa situationer genom att bli ännu bättre på att arbeta fokuserat. Detta kan egentligen endast ske genom att skapa tvärsektoriella lösningar. Pegasus-projektet visar på nödvändigheten av gränsgångare, det vill säga enskilda personer som stimulerar korsbefruktnings mellan kompetenser. Denna typ av samhandlande är en viktig förutsättning för att en strategisk och innovativ utveckling ska kunna ske. Dessa personer kännetecknas av att de har förmåga att samla en kritisk massa av resurser som underlättar samspelet mellan näringsliv, akademi och samhälle. De agerar gränsgångare mellan aktörer, partsintressen och sektorer och genom detta skapar de möten och synergier mellan människor, företag och akademier som annars inte skulle ha åstadkommit.

En kritisk faktor är att överbrygga den fragmentering av stödjande aktörer som idag finns på lokal, nationell och regional nivå. En viktig roll för ett kluster är att fungera koordinerande och driva processen i samspel med aktörer. Att agera i samspel torde vara av yttersta vikt i ett litet land. Detta kan nämligen vara en konkurrensfördel i den bemärkelsen att smidighet och närhet i relationerna kan underlätta handling.

När det gäller Pfizer, så visade sig klustrets breda nätverk och personsammansättning vara en kritisk faktor för att hitta ingångar och kringgå strukturella och administrativa hinder. Det är naturligtvis inte vår poäng att en klusterorganisation ska byggas upp eller arbeta som biotechvalley gjort här, men vi menar ändå att en viktig lärdom är att sträva efter att ha en bred sammansättning av individer med olika erfarenheter och bakgrund och att dessa har en förmåga att drivande och koordinerande nå resultat i komplexa beslutsprocesser.

Delvis knutet till ovanstående är behovet att ha kunskap och, i den mån det är möjligt, förmåga att röra sig inom systemet på olika nivåer (policymässigt, näringslivsmässigt etc.). Denna förmåga är viktig att ha såväl lokalt och regionalt som nationellt. I Pfizers fall visade det sig vara kritiskt att frågan var uppe på högsta nationella nivå, men samtidigt var det bemötande och det engagemang som fanns lokalt i Strängnäs av lika stor vikt.



DEN GLOBALA
EKONOMINS OM-
VANDLING INNEBÄR
NYA UTMANINGAR
FÖR REGIONERNA



PFIZER

fattade år 2006 beslut om att investera över en miljard kronor i en ny produktionsanläggning i Strängnäs. Ett investeringsbeslut som sedan kommit att växa och som i skrivande stund (hösten 2007) uppgår till över 1,5 miljarder kronor. Beslutet har ifrån Pfizers sida föregåtts av en noggrann inventering och genomgång av möjliga lokaliseringsorter globalt – en process som gått under namnet Pegasus – och från svensk sida av ett gemensamt arbete av aktörer verksamma på lokal, regional och nationell nivå. Denna rapport beskriver processen – från ett svenskt perspektiv – och resonerar kring vilka faktorer som bidragit till utfallet. Vidare lyfter rapporten fram ett antal viktiga lärdomar när det gäller att attrahera utländska investeringar.

Syftet med skriften är inte att utvärdera eller granska processen och olika aktörers agerande utan att lyfta fram lärdomar och erfarenheter från arbetet. Mer preciserat är syftet med denna skrift:

att berätta historien om processen bakom Pfizers beslut att investera i en ny bioteknisk produktionsanläggning och hur den kom att placeras i Strängnäs, dels att placera denna historia i en större kontext för att dra

att dra lärdomar kring hur nationer, regioner och klusterinitiativ kan arbeta för att skapa och bibehålla en långsiktig konkurrenskraft och dra till sig utländska direktinvesteringar.

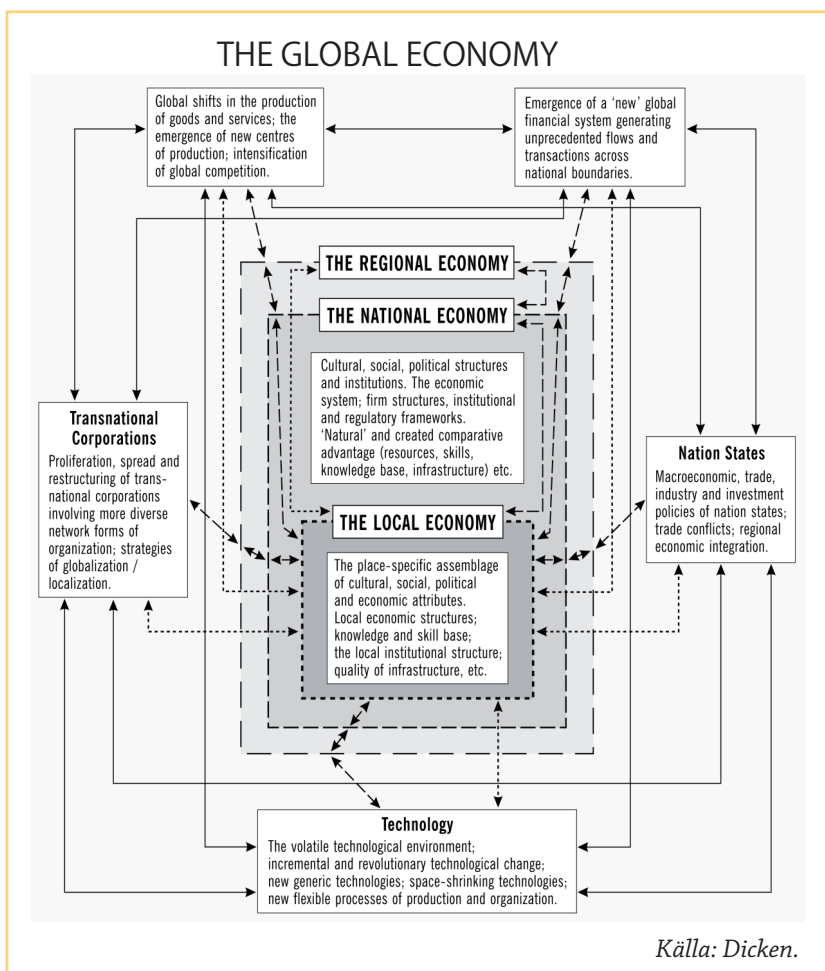
Skriften är strukturerad enligt följande. I kapitel 2 görs en kort översiktlig beskrivning av de utmaningar som en alltmer globaliserad ekonomi ställer regioner (och företag) inför. I det efterföljande kapitlet redogörs kort för läkemedelsindustrin.

Nya utmaningar för nationer och regioner

Förutsättningar för regionalt utvecklingsarbete har kommit att förändras. I takt med att världsekonomin globaliserats har tyngdpunkten flyttats från tillverkning mot service och tjänsteproduktion i många OECD-länder. Tillväxten knyts vidare idag i många länder till ett fåtal regioner, oftast folkrika storstadsregioner. Det är idag i högre grad än tidigare regioner och inte nationer som konkurrerar om resurser och investeringar. Detta är dock inte detsamma som att säga att nationer spelat ut sin roll, de är i högsta grad viktiga i denna process genom att de sätter ramverket i termer av skatter, lagstiftning och regleringar.

En viktig drivkraft bakom regionernas ökade betydelse är att den roll som produktionsfaktorerna spelar har förändrats. Generella produktionsfaktorer, dit tillgång till mark/råvaror, arbetskraft och kapital traditionellt räknas, har i hög grad spelat ut sin roll som källor till uthållig konkurrenskraft. I princip alla utvecklade ekonomier har idag välutbyggda transport- och kommunikationssystem och en utbildad arbetskraft. Betydelsen av råvarornas

► **Figur 1.** En konceptuell bild av den globala ekonomin.



lokalisering har också kommit att minska i takt med att transportkostnader kommit att radikalt reduceras. Samtidigt har ekonomin, framförallt i västvärlden, skiftat från tillverkning mot produktion av service och tjänster, vilket förändrat lokaliseringsmönster och de faktorer som företag söker sig till. OECD pekar exempelvis på att under perioden 1998 till 2004 försvann i

genomsnitt drygt 20 000 tillverkningsjobb i varje region medan 60 000 nya servicejobb skapades under samma period, en utveckling som flyttar fokus från traditionella produktionsfaktorer mot den kunskap, kreativitet och kompetens som regionens arbetskraft besitter.

Ekonomins omvandling har kommit att ställa företagen inför ett starkt omvandlingstryck. OECD pekar på att denna nya ekonomi ställer hårdare krav att utveckla affärsmodeller; att effektivisera sin verksamhet och bygga nya strategiska allianser. Detta har bidragit till att lösa upp historiska band mellan företag och enskilda regioner och platser. Företagen verkar idag helt och hållet på en global arena och lägger sin verksamhet på platser där de bästa förutsättningarna bedöms finnas. Det kan handla om såväl att pressa kostnader i termer av t.ex. löner som att söka sig till innovativa och kreativa miljöer, där rätt kompetens finns. Detta har paradoxalt nog samtidigt inneburit att platsen och de lokala faktorerna har kommit att växa i betydelse i takt med att ekonomin blir allt mer global. De viktigaste produktionsfaktorfördelarna utgörs idag i hög grad av specialiserade kunskaper och färdigheter, ur teknologisk know-how och ur infrastruktur som är skräddarsydd att passa specifika branscher. Detta förhållande – rätt kombinerat och rekombinerat – ger konkurrensfördelar som är unika och svåra att kopiera på andra platser.

Denna utveckling har lett till att regionerna har kommit att ställas inför en rad utmaningar när det gäller att skapa och bibehålla en hållbar ekonomisk utveckling. Vissa av dessa är nya, medan andra har fått ökad tyngd. Frågor kring hur man bemöter utlokalisering av företag, debatten kring ”jobless growth” och hur ett skifte från tillverkningsindustri mot en service- och tjänstekonomi påverkar ekonomi och arbetsmarknad är idag viktiga frågor på den regionala agendan och visar på hur regionerna kommit att tydligare länkas till den globala ekonomin.

För att skapa långsiktig ekonomisk tillväxt har det för regionerna idag blivit allt viktigare att arbeta aktivt för att attrahera företag och arbetstillfällen och bygga dynamiska och innovativa miljöer. Vikten av regional specialisering har kommit att accentueras. Arbetet med att utveckla regionala kluster och innovationssystem har kommit att få starkt genomslag som ett verktyg att möta denna utveckling.

Läkemedelsbranschen – en bransch under starkt omvandlingstryck

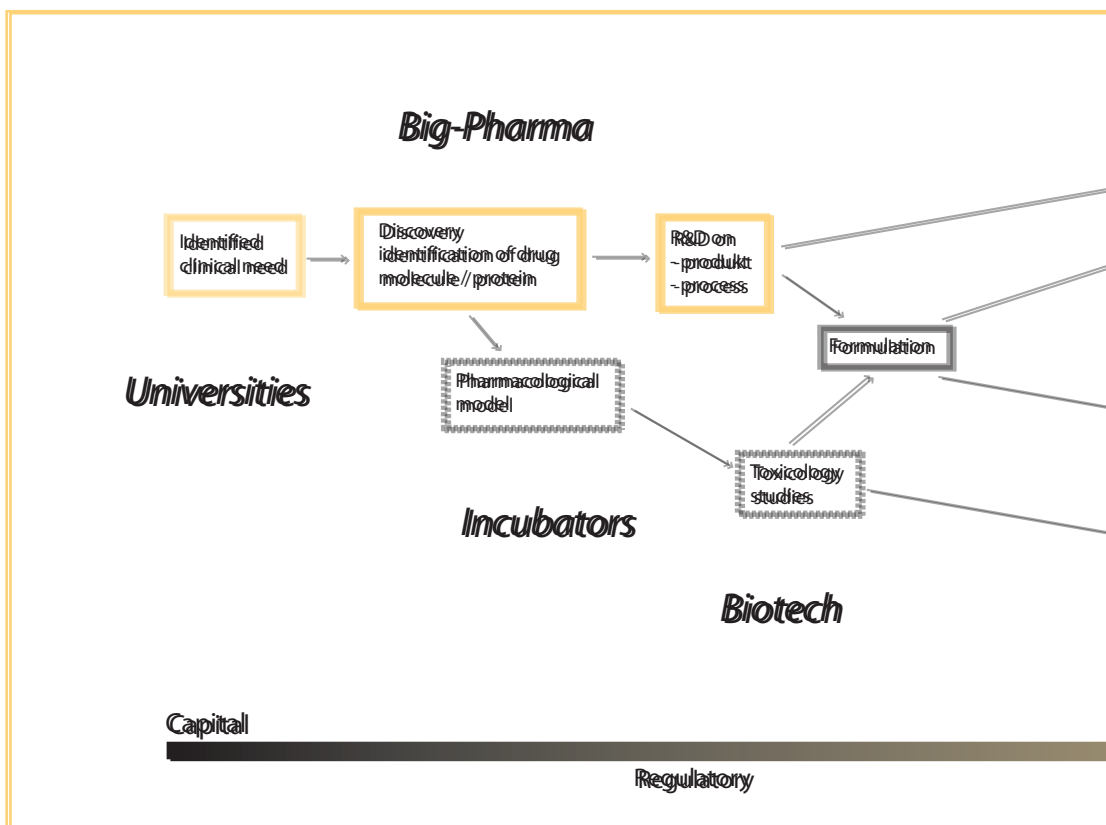
Läkemedelsindustrin har upplevt en stadig tillväxt allt sedan den vuxit fram i sin moderna form. Hand i hand med att nya substanser och botemedel mot en rad sjukdomar utvecklats och bidragit till att förbättra levnadsförhållandena, har vinsterna stigit. Sektorn utgör idag utan tvekan en av de mest lönsamma sektorerna i den globala ekonomin. Även om tillväxten i försäljning uppgick till över 500 miljarder år 2005¹⁾, har sektorn under den senaste tioårsperioden i allt högre grad kommit att uppleva en hårdnande konkurrens och pressade marginaler. En orsak till detta är bland annat att offentliga och privata vårdssystem kommit att ställa tydligare priskrav. Inom de kommande fem åren löper dessutom en lång rad patent ut, något som öppnar för en ökad användning av de lägre prissatta generiska läkemedlen. De stora läkemedelsjättarna har inte heller i lika hög grad lyckats med att få fram nya storsäljare, så kallade "blockbusters".²⁾ Att arbeta fram ett nytt läkemedel brukar sägas ta runt 8–10 år, till en kostnad på mellan 8 och 15 miljarder kronor. Processen präglas dessutom av stora risker för de inblandade, eftersom arbetet avbryts om icke-önskvärda effekter uppstår vid någon av de kliniska prövningsfaserna. Detta innebär att det är avgörande för ett läkemedelsbolag att kontinuerligt arbeta fram nya storsäljande substanser och patent, för att behålla sin marknadsposition och tjäna in sina utvecklingskostnader. I figur 2 skisseras läkemedelsindustrins värdeförädlade nätverk.

Som ett svar på dessa utmaningar, och som ett resultat av snabba framsteg inom forskningen, har ett skifte mot en tydligare fokusering på bioteknik skett. Genom de framsteg som skett inom forskningen inom bioteknik – det vill säga metoder för att förändra celler eller cellbeståndsdelar för att framställa nya eller modifiera befintliga substanser – har nya metoder och verktyg tillkommit som bidragit till att sänka utvecklingskostnaderna och förkorta ledtiderna för läkemedelsindustrin. Detta skifte har även bidragit till att förändra styrkerelationen mellan små och stora aktörer på marknaden eftersom många av de mindre bioteknikbolagen, ofta nära knutna till universitet och forskningsinstitut, kommit att få en ökad betydelse. I USA står idag, enligt Ernest & Young, bioteknikbolag bakom fler godkända läkemedel än de stora läkemedelsbolagen. Bioteknikbolagen är även effektivare på att utveckla nya läkemedel räknat per krona investerad i forskning. Detta har lett till en betydande ökning av antalet uppköp av biotekniska läkemedelskandidater från de stora läkemedelsbolagens sida i takt med att de egna

.....
1) OECD (2007).

2) Under 2007 upphör patenten för åtta så kallade "blockbusters", med en kombinerad försäljning på ca 13 miljarder dollar enbart i USA. Ett svenskrelaterat exempel är AstraZenecas patent för storsäljare som Nexium, Seroquel och Crestor vilka går ut år 2010, eller strax därefter.

► **Figur 2.** Värdeförädlings nätverk inom Läkemedelsindustrin.

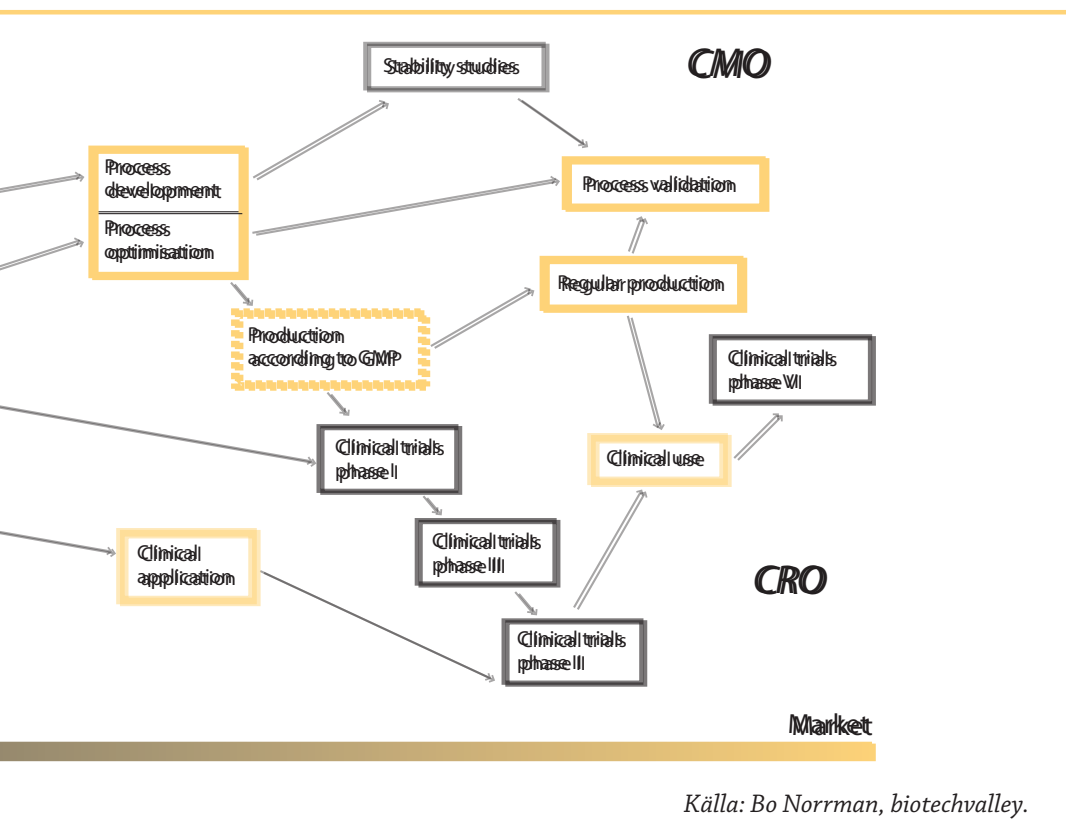


patenten löper ut.³⁾ Att de mindre bolagen dessutom ofta saknar de ekonomiska resurser som krävs för att föra en substans vidare genom de kliniska prövningsfaserna leder till att försäljning av substanser, eller strategiska allianser med större, traditionella läkemedelsbolag blir allt vanligare.

Ytterligare en indikator på den strukturförändring branschen genomgår är vad som närmast kan beskrivas som en våg av sammangående och uppköp mellan "Big-Pharma" runt om i världen. Ofta har dessa sammangående haft som mål att säkra distributionskanaler, sprida riskerna förknippade med forskning och utveckling och få tillskott till forskningsportföljen. Figur 3, hämtad från en framsyn rörande läkemedelssektorn, visar några av de senaste årens sammanslagningar. Många av dessa var affärer i mångmiljardklassen. Pfizers köp av Pharmacia är ett exempel på denna trend.⁴⁾

3) Läkemedel, bioteknik och medicinsk teknik i Sverige, NUTEK R 2006:27.

4) Bearbetning av IBM Business Consulting Services Pharma 2010: The value-creating supply chain.



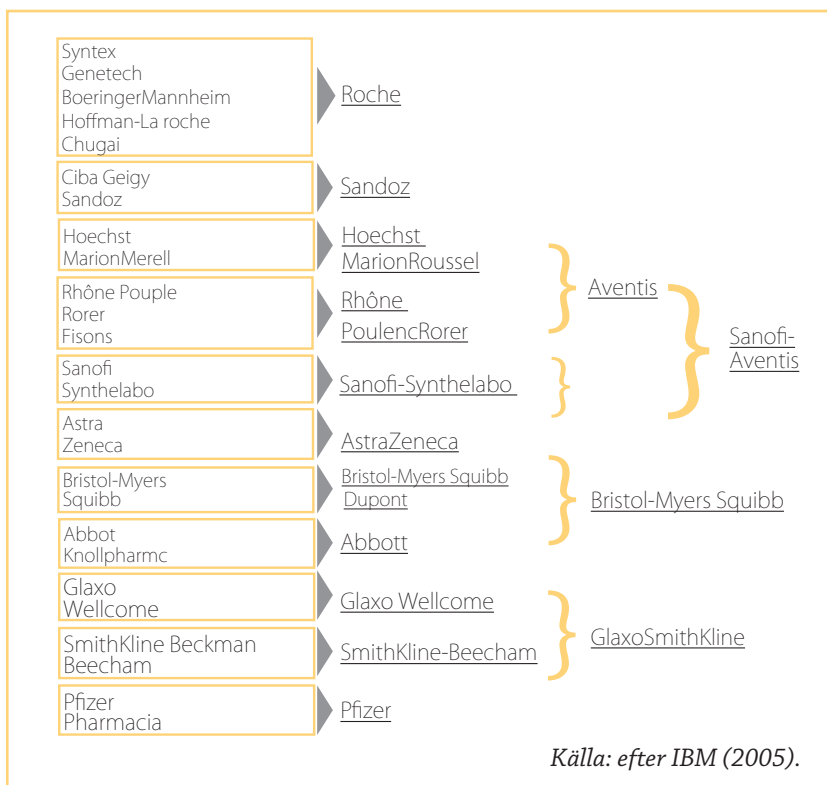
Källa: Bo Norrman, biotechvalley.

Utvecklingen av den svenska läkemedelsindustrin är till stora delar en historia om tre företag: Astra, Kabi och Pharmacia. Den moderna svenska läkemedelsindustrin spårar sina rötter till 1920-talet. Vid denna tid dominerade främst tyska och schweiziska bolag den europeiska marknaden.⁵⁾ Ofta startade apotekare egna firmor för att hantera tillverkningen av substanser och läkemedel. Såväl Pharmacia som Astra – som grundades 1911 respektive 1913 – är i viss utsträckning ett resultat av detta. Svensk läkemedelsindustri var, i ett internationellt perspektiv, under många år relativt liten. Det var först vid mitten av 1980-talet som Sverige kom att bli den nettoexportör av läkemedel som vi är idag. Vid början av 1970-talet fanns sju större läkemedelsbolag i landet: ACO, Astra, Ferring, Ferrosan, Kabi, Leo och Pharmacia. Denna grupp hade vid slutet av 1980-talet genom sammanslagningar och uppköp reducerats till tre: Astra, Pharmacia och Ferring.⁶⁾

5) Sammanställningen bygger till stora delar på Dahlgren & Valentin (2006).

6) Till exempel slås Leo samman med Ferrosan (1984). Pharmacia köper Leo 1986. Kabi och Pharmacia går samman 1990.

► **Figur 3.** Sammanslagningar inom läkemedelsindustrin de senaste 20 åren.

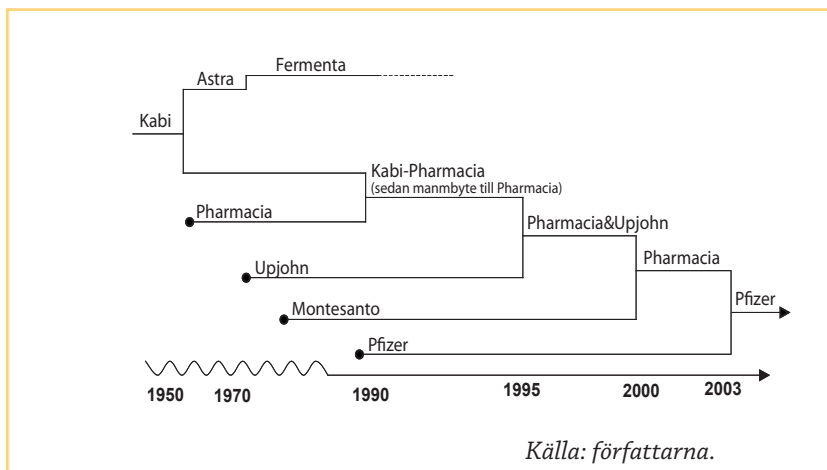


Sedan 1960-talet hade satsningar på forskning och utveckling ökat stadigt vilket bidrog till att svenska bolag i högre grad kom ut på den globala marknaden. Bland exemplen kan nämnas Astras betablockerare Seloken; bedövningsmedlet Xylocain; magsårsmedicinen Losec och Kabis tillväxthormon Genotropin. Det var dock egentligen inte förrän vid slutet 1980-talet som tillväxt – i termer av sysselsättning och omsättning – kom att accelerera. 1990-talet kom att präglas av den våg av sammanslagningar och uppköp som branschen genomgick globalt. För svenskt vidkommande resulterade detta bl.a. i att Astra och brittiska Zeneca slogs samman 1999 och att Pharmacia Upjohn bildades 1995. (Se figur 4)

Pfizers verksamhet i Strängnäs bygger på Pharmacias verksamhet på orten. Strängnäs kommun har för övrigt en lång tradition av läkemedelsutveckling som kan spåras tillbaka drygt 50 år i tiden, närmare bestämt till mars 1950. Kärnbolaget Aktiebolag Biokemisk Industri (Kabi) förlade då sin tillverkning av antibiotika till Strängnäs. Skälen till detta var bland annat tillgången på vatten, tågförbindelse till Stockholm, billig mark och relativt låga arbetskraftskostnader. Denna verksamhet expanderade till ytterligare en fabrik för syntesttillverkning av organisk-kemiska produkter 1959. Det

är den fabriken som utgör den fysiska grunden för Pfizers verksamhet i Strängnäs idag. Under de följande 40 åren kom Strängnäs att utvecklas till något av ett svenskt centrum för läkemedelstillverkning. Kabis verksamhet kom att delas upp och fermenteringsdelen togs på 1970-talet över av Astra, som bildade bolaget AB Fermenta 1973. Under det tidiga 1980-talet köptes detta bolag ut av Refat El-Sayed under namnet Fermenta AB. Kabi bytte genom en sammanslagning med Vitrum 1972 namn till KabiVitrum och öppnande i början av 1980-talet en fabrik i Strängnäs för tillverkning av tillväxthormonet Somatonorm. Detta tillväxthormon kom att bli föregångaren till Genotropin, som i sin tur kom att utvecklas till en av Pharmacias största försäljningsframgångar. KabiVitrum gick 1990 samman med det då statligt

► **Figur 4.** Pfizers bakgrund i Strängnäs.



ägda Pharmacia som övertog verksamheten i Strängnäs. Tre år senare byttes namnet från Kabi-Pharmacia till enbart Pharmacia.⁷⁾ Staten sålde 1994 sina aktier i Pharmacia. Detta öppnade för fusionen mellan Pharmacia och amerikanska Upjohn året efter. Det nybildade Pharmacia&Upjohn kom att fem år senare slås samman med Italienska Monsanto under namnet Pharmacia.

Det är i ljuset av denna pågående globala omstrukturering inom läkemedelsbranschen som Pfizers köp av Pharmacia 2003 bör förstås. Pfizer – som före köpet till stora delar sakade den för framtiden nödvändiga biotekniska kompetensen – kom därmed att ta del av Pharmacias mångåriga erfarenhet och kunskaper inom just bioteknik. En kompetens som i hög grad var – och är – centrerad till Strängnäs. Den strategiska betydelsen av Pharmacias bioteknikkompetens illustreras även av det faktum att Pfizer valt att lägga

7) www.biotechvalley.nu

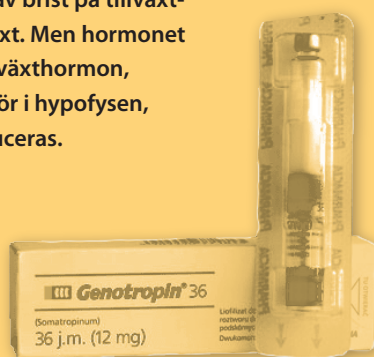
[STORSÄLJANDE TILLVÄXTHORMONET GENOTROPIN]

Genotropin lanserades 1987 av Kabi, som senare kom att bli en del av Pfizer. Tillväxthormonet har sedan dess kommit att hjälpa tiotusentals extremt kortväxta barn att uppnå normal längd. Arbetet med att utveckla tillväxthormon påbörjades vid slutet av 1960-talet, då Rolf Luft, professor i endokrinologi vid Karolinska institutet, tog kontakt med Kabi och frågade om bolaget ville starta tillverkning av ett tillväxthormonpreparat.

På Kabi var intresset till en början svalt – marknaden ansågs alldeles för liten och det förutspåddes bli problematiskt med att samla in, de för produktionen nödvändiga hypofyserna. Kabis förstatligande 1969 kom att "rädda" tillväxthormonsprojektet, då dåvarande industriministern Krister Wickman rekryterade Bertil Åberg till posten som forskningschef på företaget. Åberg, såväl som industriministern, stödde projektet och utvecklingen av hormonet fortsatte. Det visade sig också att tillväxthormon hade bättre försäljningspotential än vad som tidigare antagits, och för att driva på utvecklingen togs kontakter med det amerikanska bioteknikföretaget Genentech, och 1978 skrev Kabi världens första industrikontrakt inom genteknikområdet. Samarbetet mellan dessa båda resulterade i att Genotropin nådde marknaden 1987. Läkemedlet kom snabbt att bli en stor försäljningsframgång.

Drygt hälften av de 2 400 svenskar som använder tillväxthormon är barn. De flesta tar Genotropin fram till dess att de når puberteten och därmed har vuxit färdigt. Ursprungligen var substansen avsedd för behandling av barn som på grund av brist på tillväxthormon lider av hypofysär dvärgväxt. Men hormonet ges även till vuxna med brist på tillväxthormon, vanligen efter operation av en tumör i hypofysen, där kroppens tillväxthormon produceras.

Källa: Frankelius, 2001



ner eller avyttra lejonparten av det som var Pharmacias verksamheter i Sverige. Helsingborg, där tillverkningen av rökavvänjningspreparatet Nicorette sålts till Johnson&Johnson. Uppsala är ett annat exempel, där har verksamheten lagts ner eller knoppats av till egna bolag (Phadia).⁸⁾ Vidare kom Pfizer genom köpet att förvärva Pharmacias flaggskepp, tillväxthormonet Genotropin, som producerades i Strängnäsanläggningen. Genom att nya användningsområden för preparatet vuxit fram hade försäljningen stigit kraftigt sedan lanseringen 1987. I samband med köpet pekade Pfizers vice vd Karen Katen ut just Genotropin som en av företagets högst prioriterade framtida produkter.⁹⁾

.....
8) Efter sammanslagningen hade Pfizer drygt 4 000 anställda i Sverige. Fyra år senare uppgick antalet till omkring 1 300. Efter nedläggningen av anläggningen vid Hornsberg i Stockholm vid årsskiftet 2007/2008 kommer Pfizer att ha kvar mellan 500 – 600 anställda.
9) SVD: "Pfizer satsar i Strängnäs", 2005-05-31, samt Ny Teknik: "Strängnäs kämpar om hormonfabriken", 2005-05-11.



BIOTECHVALLEY –
STRÄNGNÄSBASERAT
KLUSTER INOM
LÄKEMEDELSPRODUKTION



BIOTECHVALLEY

är ett industriellt kluster inriktat på produktion och processutveckling med målsättning att göra Strängnäs till nationellt centrum och en kompetensnod för bioteknisk produktion. Satsningen har sin bas i Strängnäs i Södra Mälardalen, men verkar i hela Sverige. Bland deltagarna återfinns aktörer från näringsliv, akademi och offentlig sektor. Medlemmarna utgörs bland annat av Pfizer Health, AstraZeneca, Recip, BioVitrum, Kilenkryssat, Karolinska Holding, Länsstyrelsen i Södermanland och Strängnäs kommun.

Starkt bidragande till biotechvalleys tillkomst är Börje Haag – tidigare platschef för Pharmacia & Upjohn i Strängnäs och numera Senior Advisor i biotechvalley – som under sina första år (1994–1999) som platschef i Strängnäs insåg att kompetensförsörjningen var mycket viktig för att stärka Strängnäs position inom den produktionsinriktade delen av den biotekniska verksamheten. Börje Haag initierade under mitten av 90-talet ett omfattande kompetenshöjningsprojekt som involverade alla anställda på Strängnäsfabriken. Projektet gick under namnet ”Tillsammansprojektet”.

Detta förändringsarbete baserades på tre grundprinciper:¹⁾

- ▶ 1. Från hierarkisk arbetsorganisation till en processflödesorganisation med självstyrande grupper.
- ▶ 2. En stark satsning på kompetensutveckling.
- ▶ 3. En stark satsning på att hela tiden ligga i linje med myndigheters krav.

Arbetet var i mycket avgörande för Strängnäsfabrikens goda leverans- och kvalitetsresultat under 2000-talet.

Parallellt med Haags intresse för att stärka Strängnäsmiljön genomförde Länsstyrelsen i Södermanlands län – som del av arbetet kring de regionala tillväxtavtalen 1998 – en studie av styrkeområden i länet. I denna studie pekades bioteknik ut som ett av fyra potentiella styrkeområden eftersom det i Strängnäs fanns en koncentration av bolag inom Life Science, initierade kompetensinsatser inom Life Science inom KY-utbildning och ambitioner att utveckla detta till ett kompetenscentrum tillsammans med Mälardalens Högskola. Konceptet kluster blev en frigörare för ett mer systematiskt sätt

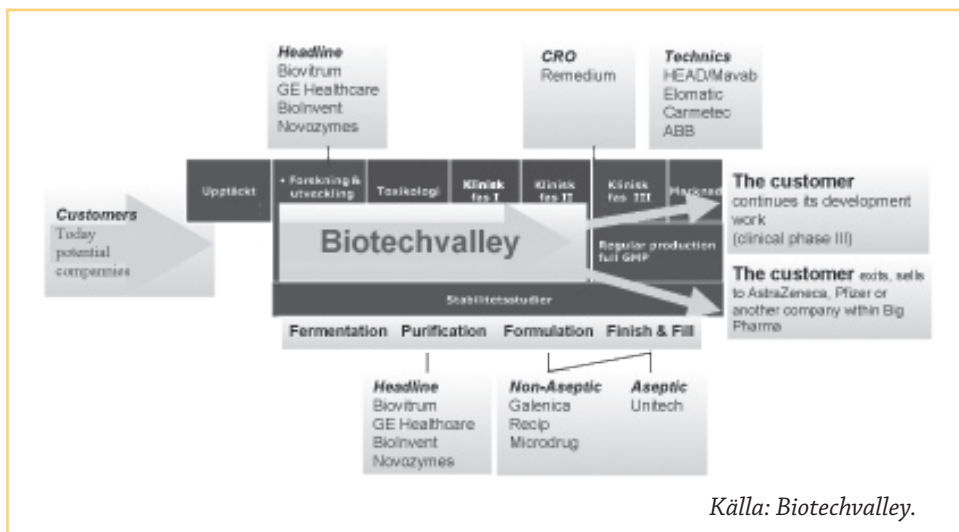
.....
1) Intervju med Börje Haag, 071116.

Figur 5. Personer engagerade i arbetet.

NYCKEL-PERSONER	ORGANISATION OCH POSITION	VIKTIGA EGENSKAPER I DET KLUSTERINRIKTADE UTVECKLINGSARBETET	ROLL I PFI-ZER-PROCESSEN
Börje Haag	VD fram till 070501 i Biotech Valley, Pharmacia Strängnäs, platschef (1993–1999), även arbetat inom Active Biotech,SBL, mm.	Förmåga att vara gränssnitt och kommunikatör mellan näringsliv och samhälle/utbildning.	Aktiv i processen.
Arne Rutgersson	Strängnäs kommun, utvecklingschef.	Förmåga att vara gränssnitt och kommunikatör mellan den offentligt målstyrda beslutsmodellen och det processinriktade klusterarbetet.	Drivande i arbetet med 1st choice-Pfizer
Peter Eklund	Kluster koordinator i Biotech Valley inom strategisk support samt utvecklingsdirektör vid Länsstyrelsen i Södermanland.	Förmåga att visualisera klustrets beståndsdelar och nyckelaktörer för att skapa en gemensam utgångspunkt i klusterinriktade utvecklingsarbetet, gränsgångare mellan privata, offentliga och akademiska aktörer. Bred nationell internationell erfarenhet och kontaktnät.	Drivande i 1st Choice.
Håkan Åström	Ordförande biotechvalley 1999–2003, VD För Pharmacia i Europa, ordförande BioVitrum, Kis styrelse mm.		Aktiv i processen.
Jan Persson	Kilenkrysset AB, VD.	Förmåga att tillhandahålla unik kompetens för produktion av FDA-godkända produktionsanläggningar, både vad gäller pris och kvalité samt tid för att slutföra byggprojekten.	Aktiv i processen.
Per From	Ordförande biotechvalley, tidigare VD, AstraZeneca i Sverige.		Aktiv i processen.
Inga-lill Lengborn	Informationsansvarig biotechvalley, informationschef, Pfizer i Strängnäs.		

att utveckla industrialisering av läkemedel/bioteknik i ett samspel mellan privata och offentliga aktörer.

Figur 5. Värdekedjecoaching.



Börje Haag var beredd att tillsammans med några andra hålla ihop utvecklingen inom embryot till det som skulle komma att bli biotechvalley. Han började därför arbeta fram utbildningar som var efterfrågade av industrin. Arbetet med detta mynnade ut i bildandet av Biotekniskt Centrum i Strängnäs (BCS) år 1999. BCS var ett specialinrett laboratorium där branschföretag kan hyra in sig för forskningsprojekt parallellt med att undervisning och utbildning bedrivs där. BCS utgjorde en av grundarna för klusterorganisationen biotechvalley som formellt bildades år 2002 men som ett projekt redan 1999. Biotechvalley har genom åren finansierats bland annat med anslag från industrin, NUTEK och VINNOVA.

Biotechvalleys verksamhet och kluster är idag centrerad kring tre huvudsakliga affärsområden:

- ▶ Värdekedjecoaching (att klustret erbjuder tjänster som underlättar för mindre bolag att industrialisera sina processer).
- ▶ Kompetensförsörjning/-utveckling (att klustret arbetar med att identifiera och rätta till kompetensbrister inom biotekniksektorn).
- ▶ Strategiskt stöd (att klustret arbetar med strategisk omvärldsanalys, internationella samarbetsaktiviteter samt tydliga marknadsföringsformer för att locka till sig svenska och utländska företag till regionen).

En faktor som skiljer biotechvalley från flertalet andra svenska biotekniska kluster är det starkt uttalade industriperspektivet. De forsknings- och utvecklingsprojekt som bedrivs inom ramen för klustret handlar om att vidareutveckla produktionsprocesser åt industrin och korta tiden från utveckling till marknad. Klustret arbetar med "värdekedjecoaching", vilket innebär att man strävar efter att stödja små- och medelstora företag i att ta sig från idé till produkt. Detta sker antingen genom att man utvecklar produkten på egen hand, med stöd av den kompetens som finns lokalt och inom regionen. Detta kan också ske genom att ett större bolag går in och tar över utvecklingen för att ta det vidare till nästa fas. Internationellt har biotechvalleys starka arbete med värdekedjecoaching och med omvärldsanalys och strategisk support uppmärksammas. Bland annat har klustret inom ramen för EUs kluster- och innovationssystemprojekt, Innova, lyfts fram som ett av Europas mest innovativa projekt inom Life Science-sektorn. Detta har slagits fast i en omfattande intervjuundersökning, som gjorts i det så kallade Innovaprojektet. Intervjuundersökningen, riktades till cirka 700 företagsledare, forskare och klustermotorer från i princip samtliga ledande Life Science-regioner i Europa, och en betydande andel lyfter fram biotechvalleys arbete.²⁾ Biotechvalley har vidare varit framgångsrika i sitt arbete att knyta nyckelaktörer i regionen till sig, vilket gjort att klustret har ett brett nätverk inom både näringslivet och den offentliga sfären. De individer som varit engagerade i klustret presenteras i matrisen (figur 6).

.....
2) Från en kommande rapport inom ramen för EU-projektet NetBioClue betitlad "Networking Biotechnology Clusters in Europe", Europe Innova.





Här byggs Pfizers nya produktionsanläggning för tillväxthormon och andra biotekniska produkter i Strängnäs.



PROJEKT PEGASUS –
PFIZERS VÄRDERING AV
LOKALISERINGSSORTER



GENOM KÖPET

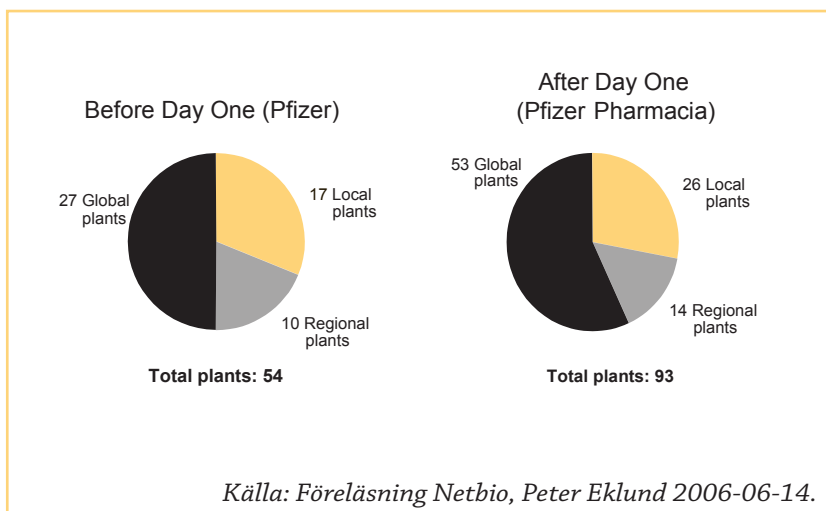
av Pharmacia hade Pfizerkoncernens produktionsanläggningar vuxit från 54 till 93¹⁾. Av dessa låg 23 i Europa. Koncernens ledning menade emellertid att det fanns ett behov av att renodla koncernstrukturen då stora synergieffekter kunde skapas. Pfizers ledning var vidare även under tryck från sina aktieägare att sänka företagets kostnader. Enligt vissa källor krävdes nedskärningar motsvarande närmare fyra miljarder kronor.²⁾ Företaget stod samtidigt inför två separata, men sammanhängande, investeringsbeslut. För det första var produktionsanläggningen i Strängnäs, ursprungligen byggd 1985, i stort behov av underhåll för att fortsatt produktion av Genotropin skulle vara möjlig. Det rörde sig om en investering på cirka en miljard SEK. För det andra hade Pfizer en uttalad målsättning att skapa ett Center of Excellence – en världsledande produktionsenhet – inom bioteknisk läkemedelsproduktion under de kommande tio åren. En investering som beräknades uppgå till omkring åtta-nio miljarder kronor och som var av stor strategisk betydelse.³⁾

Pharmacia hade innan Pfizers-köpet långt framskridna planer på att bygga nya produktionsanläggningar i Strängnäs för att klara en planerad global expansion inom bioteknikområdet.⁴⁾ Beslutet omprövades av Pfizer, som 2003 inledde arbetet med att slå fast den globala strategin för lokalisering av sina verksamheter. För Pfizer var målet med inventeringen att skapa sig en överblick över koncernens verksamheter och bedöma vilka anläggningar som var intressanta för kommande nyinvesteringar och vilka som var övertaliga. Att skapa en ny produktionsenhet för bioteknisk läkemedelsproduktion ingick i den strategiska planeringen. Arbetet med att hitta den bästa lokaliseringen för denna anläggning – som gick under namnet Pegasus – skedde utifrån en systematisk multifaktorutvärdering av företagets existerande tillverkningsenheter.⁵⁾

För att samla in kunskap och rangordna sina produktionsanläggningar gick Pfizer ut med en omfattande enkätstudie under 2003/2004. Denna rikta-

-
- 1) Baseras på material från Pfizer om inte annat anges.
 - 2) Ny teknik "Strängnäs kämpar om hormonfabriken", 2005-05-11.
 - 3) Underlag för förberedande möte mellan Regeringen och Dr. Hank MacKinnel, President Pfizer.
 - 4) "Pharmacia satsar miljard på jättefabrik i Strängnäs", Läkemedelsvärlden, 2002-02-24.
 - 5) Länsstyrelsen Södermanland; "Pfizers nyinvesteringsbeslut strategiskt avgörande för svensk biotekniks framtid", 2004-09-14.

► **Figur 7.** Utgångsläget för Pfizer efter köpet av Pharmacia.



des mot investeringsfrämjande myndigheter och motsvarande aktörer i de berörda länderna. Enkäten sändes inte ut i Pfizers namn utan genomfördes av en amerikansk konsultfirma under arbetsnamnet Pegasus. I Sveriges fall ställdes enkäten till Invest in Sweden Agency som sedan som vanligt förmedlade den vidare till sina regionala aktörer. I Sveriges fall var det Business Arena Stockholm (BAS) och biotechvalley som fick uppdraget att besvara enkäten.

Denna metod, med en mycket detaljerad, anonym enkät riktad till ansvariga myndigheter är ett vanligt tillvägagångssätt för globala koncerner när man söker efter möjliga lokaliseringar. I Sverige saknas dock många gånger ett färdigt underlag med information. Ofta delegeras uppgiften att besvara enkäterna till den kommunala nivån som inte alltid har resurser, förmåga eller engagemang att besvara frågorna och därmed försvinner man ur processen på ett tidigt stadium.

Enkäten var uppbyggd av ett antal områden som i sin tur bröts ned i ett antal delområden. Alltifrån frågor kring kvaliteten på skolor och utbudet av kultur- och rekreationsaktiviteter till frågor om möjligheterna att frakta kylvaror, relation mellan arbetsmarknadens parter och patentlagstiftning bedömdes i enkäten.

I sin analys lyfte koncernen fram ett antal parametrar som extra viktiga i valet av lokaliseringsort. Följande faktorer bedömdes som extra betydelsefulla: kvaliteten på den befintliga infrastrukturen, kvaliteten på och tillgängligheten av arbetskraft, investeringskostnaderna och driftskostna-

derna.¹⁾ I kartläggningen av respektive lokaliseringsort formulerades ett antal "måsten", det vill säga kriterier vilka måste vara uppfyllda för att en ort överhuvudtaget skulle vara aktuell för investering.

Exempel på dessa minimikrav var att produktionsanläggningen måste lokaliseras i ett område som:

- ▶ har tillgång till minst 35 hektar mark att bygga på.
- ▶ har en väl fungerande lokal infrastruktur och service.
- ▶ finns i en region med minst 1 miljon invånare.
- ▶ ligger i en region med en arbetsstyrka på minst en halv miljon, varav 25 000 inom tillverkningsindustrin.
- ▶ inte ligger längre än 90 minuter från en större flygplats (som har direkta flyglinjer till New York minst en gång per dag)²⁾.
- ▶ inte ligger längre än 10 mil från ett universitet.
- ▶ inte är beläget längre än 16 kilometer från en motorväg.

De ovan redovisade punkterna var de första grova urvalskriterierna. När det gäller dessa så var det absolut nödvändigt att ett jakande svar kunde lämnas för varje punkt. Annars gick inte den potentiella lokaliseringsregionen vidare till nästa steg. Nästa steg i utvärderingen var att undersöka hur väl regionerna motsvarade ett antal ytterligare önskemål från Pfizerkoncernen (så kallade "want criterias"). Dessa kriterier var graderade efter hur stor vikt de hade för Pfizer. De vägdes sedan mot varandra och där styrka inom ett område exempelvis kunde väga upp svaghet inom ett annat.

Det handlade om ett stort antal kriterier, vilka grovt delades in i ett antal huvudgrupper:

▶ KOSTNADSRELATERADE KRITERIER

Hit räknade Pfizer de övergripande kostnaderna förknippade med att bedriva verksamhet i regionen. Exempel på sådana kostnader var skattenivåer, kostnader att dra igång verksamheten etc. Även kostnaden förknippad med att lägga ner eventuell nuvarande verksamhet beaktades här, dvs. kostnaden för att göra en "exit".

.....
1) Länsstyrelsen Södermanland: "Pfizer står inför ett beslut", 2005-02-11.

2) Detta saknades i Sverige när processen påbörjades, men under resans gång började SAS att flyga minst en gång till New York om dagen.

EXEMPEL PÅ FAKTORER SOM PÅVERKADE VALET AV LOKALISERING

Pro-business climate & community support

- Area stability (moderate growth vs. fast growth). Presence of multinational corporations
- Acceptance & support for this project
- Environmental Policy climate
- Intellectual Property Protection
- Local presence & influence of non-governmental organizations
- Relative to genetically modified materials/organisms/foods issues

Access to an available high quality, trainable workforce

- Number/Percent Employed in biopharmaceutical
- Job Growth Last 3 years as a % of total workforce
- Bio/pharma positions to be filled within next 5yrs (as % of total workforce)
- Number/Percent Post Graduates in related fields
- Number/Percent College Graduates in related fields
- Number/Percent Technical Graduates in related fields
- Number/Percent High School Graduates
- Unemployment Rate

Positive labor regulations – flexible labor law & union rights

- Favorable labor regulatory environment
- Minimal labor force constraints (flexible vs. too restrictive)
- Ability to attract & retain professional and technical personnel
- Cost of living (personal tax rate, social charges, COLA, etc.)
- Quality medical care facilities
- Quality school systems (public, private, foreign language, etc.)
- Low crime rate
- Available (affordable) housing
- Preference for English language (business language, bilingual culture, etc.)
- Community university graduates (%)
- Quality hotels, restaurants and shopping facilities
- Range of cultural and recreational activities

Cold chain shipping reliability

- Ability to ship material at -70 C (Somavert and Genotropin)

Källa: Föreläsning Eklund, P. & Hallencreutz, D., *Dundee 2006-06-14*.

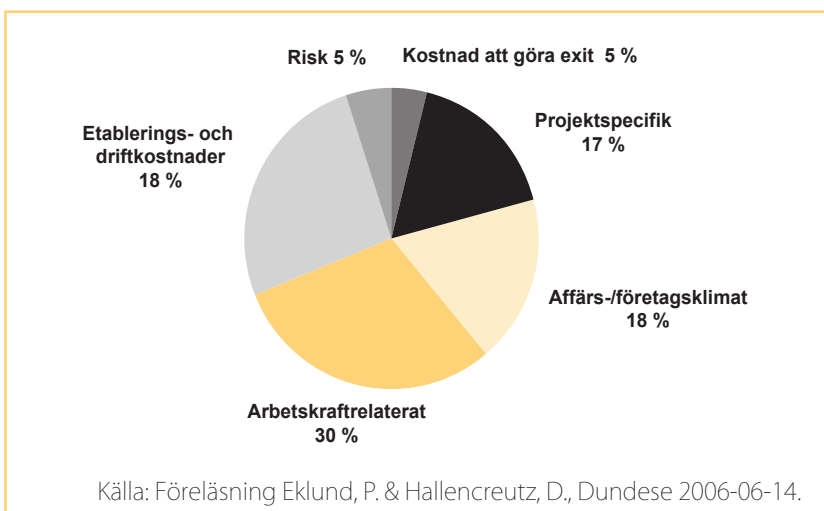
▶ ARBETSKRAFTRELATERADE KRITERIER

Hit räknade Pfizer regionens förmåga att attrahera och behålla kvalificerad personal (till exempel att man kunde erbjuda god livskvalitet) och tillgängligheten till kvalificerad och kompetent arbetskraft i regionen. En ytterligare faktor som bedömdes var den lokala miljön (klustrets) närhet till andra bioteknikkluster.

▶ AFFÄRS-/FÖRETAGSKLIMATRELATERADE KRITERIER

Hit räknade Pfizer aspekter som exempelvis arbetsmarknadslagstiftning och relationen mellan arbetsmarknadens parter, företagsklimatet samt vilket stöd projektet har ifrån myndigheters och samhällets sida. Förekomsten av andra multinationella företag i regionen var också en viktig parameter i detta sammanhang. Pfizer var här även intresserade av Sveriges eventuella satsningar på innovativa läkemedel och hur landstingen utformade subventionerna för läkemedel. I faktarutan på nästa sida exemplifieras olika typer av kriterier.

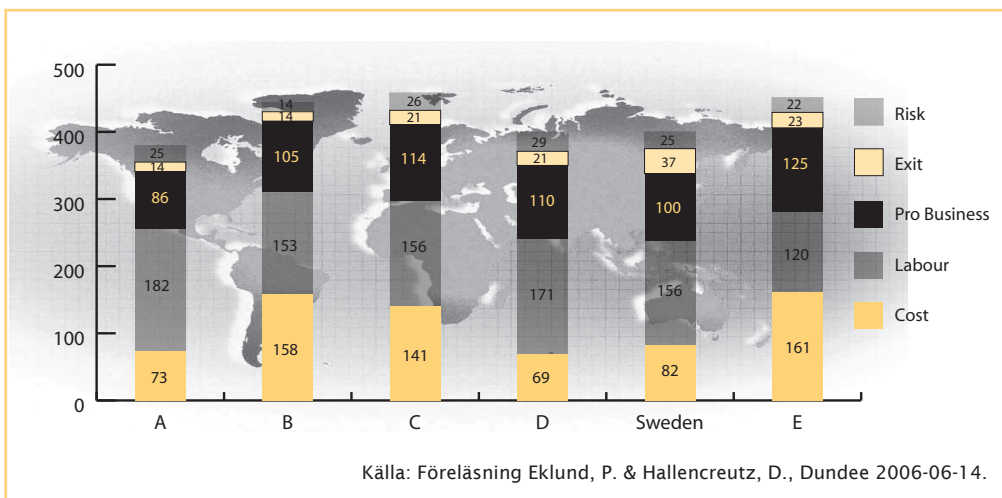
▶ **Figur 9.** Vikten av respektive faktor för Pfizer.



De ovan beskrivna huvudgrupperna, eller "blocken" – vilka i sin tur alltså bestod av en rad underfrågor – vägdes samman till en helhet. Varje område hade olika betydelse och viktades. I Figur 9 exemplifieras detta.

Figur 10 visar Pfizers alternativa orter och hur dessa poängsattes efter de olika faktorerna. Utfallet för Sverige var att man inte var bäst inom någon

► **Figur 10.** Rangordning av faktorer.



kategori, men att man låg bra till inom samtliga bedömningsområden. Sverige var rankat lågt för kostnadsdelen. Det var framförallt företagsbeskattningen som var för hög menade Pfizer. Vidare bedömdes förmågan att attrahera och behålla kvalificerad personal som låg. Inom övriga kriterier låg Sverige på en genomsnittsnivå.

Efter genomgången var det två orter som var aktuella för Pfizer: Irländska Cork och Strängnäs.³⁾ Irland bedömdes ha fördel av en lägre företagsskatt och lägre arbetskraftskostnader. Sveriges styrka låg främst i faktorer som kvaliteten på produktionen vid anläggningen, det vill säga förmåga att leverera. Enligt Pfizers egna beräkningar skulle exempelvis en etablering i Strängnäs innebära att man kunde nå marknaden med produkter 3–5 år snabbare än om man valde att bygga en fabrik någon annanstans. Omräknat till svenska kronor motsvarar detta en vinst på mellan 30–50 miljarder SEK. Vidare pekade Pfizer på värdet av ett välfungerande kluster i regionen och beslutfattarnas – såväl nationella som lokala – förmåga att finansiera och stödja/utveckla/underhålla såväl hård som mjuk infrastruktur.

Det förefaller således inte som om enbart makrofaktorer påverkat Pfizers beslut utan även hur man arbetat mot företaget för att tydliggöra fördelarna med att välja Sverige. I nästa kapitel beskrivs detta lite mer ingående.

3) Inledningsvis var även Singapore, Puerto Rico, Storbritannien aktuella val för Pfizer.



▶ ARBETET FRÅN
SVERIGES SIDA



BIOTECHVALLEY GENOMFÖR EN OMVÄRLDSANALYS

Redan innan Pfizer tillkännagett sitt arbete med inventering av sina nuvarande produktionsanläggningar globalt, hade man från det Strängnäsbase-
rade klustret biotechvalleys sida påbörjat ett arbete med att lyfta fram Sveriges konkurrensfördelar. Klustret hade tidigt diskuterat Pfizers planerade inventering och analyserat dess betydelse för regionen och för den svenska läkemedelsindustrin. Klustret hade även bistått Business Arena Stockholm (BAS) med att besvara frågorna i den enkät som Pfizer sänt ut. Biotechvalleys styrelse gav Arne Rutgersson och Peter Eklund i uppdrag att påbörja ett omvärldsanalysarbete samt att stödja BAS i arbetet med att besvara Pfizers enkät. Utgångspunkten var dock inte enbart att besvara frågorna i Pegasusunderlaget. Man ville också arbeta proaktivt, till exempel att genom en grundlig omvärldsanalys ta reda på vad Pfizer verkligen ville veta och vad som var extra viktigt att betona för att ge Sverige en konkurrensfördel.

Arne Rutgersson och Peter Eklund utarbetade ett informationsunderlag som presenterade vilka fördelar det fanns för Pfizer att investera i Sverige och Mälarenregionen. Dokumentet gick under namnet Sweden Strängnäs 1st Choice for Pfizer. Dokumentet gjordes i två versioner, en intern för att öka förståelse och kunskapen i Sverige och en extern som var avsedd för Pfizer. Den interna var avsedd för den svenska regeringen och för berörda myndigheter i syfte att mobilisera och skapa en gemensam målbild. Den externa var primärt avsedd för Pfizers globala ledning. Att arbeta fram detta bidrag till Pfizers interna beslutsunderlag var naturligtvis den viktigaste orsaken till att dokumentet sammanställdes. I det dokumentet som var avsett för internt bruk betonades det att Sverige – för att kunna bibehålla sin ledande position inom forskning och utveckling av läkemedel – måste ha en närvaro av de stora aktörerna inom den globala läkemedelsindustrin. Det var således av stor vikt att Pfizer valde Strängnäs för sin nysatsning.

Enligt Sweden Strängnäs 1st Choice for Pfizer-dokumentet stod Pfizer inför tre möjliga utvecklingssteg:



En aktiv neddragning i Strängnäs, vilket skulle ge effekter för hela biotekniksektorn i Sverige.

Ingen nysatsning, det vill säga verksamheten bedrivs i samma skala som tidigare. Detta skulle rädda arbetstillfällena i Strängnäs, men samtidigt ge signaler att Sverige som land inte var intressant för mer långsiktiga, strategiska satsningar.

En aktiv nysatsning i Strängnäs. Detta skulle utöver arbetstillfällena lokalt också bidra till ökade möjligheter till långsiktig utveckling av högkvalificerad "biopharma"-produktion i Sverige.

Från Biotechvalleys och regionens sida höll man det för troligt att om Pfizer beslutar om en investering i Strängnäsfabriken ökar möjligheterna för att erhålla ytterligare nyinvesteringar.¹⁾ Arbete kring Strängnässatsningen bör sättas i ljuset av att Pfizer, efter köpet av Pharmacia, valt att lägga ner eller avyttra lejonparten av det som var Pharmacias verksamheter i Sverige, bland annat i Uppsala. Detta faktum gjorde att vikten av denna nyinvestering i princip handlade om att förmå Pfizer att stanna i Sverige. Utgångspunkten för biotechvalley var att detta var en nationell fråga. En fråga som var av stor strategisk betydelse för hela den svenska läkemedelsindustrin. Det skulle uppstå ett mycket problematiskt läge ur svenskt perspektiv om Pfizer väljer bort Sverige. I viss utsträckning skulle detta vara ett underkännande av den svenska kunskapen och kompetensen kring det växande bioteknikområdet.²⁾

I den externa versionen av dokumentet, det vill säga den som riktade sig till Pfizers globala ledning, beskrevs Strängnäs och Mälardalens regionens fördelar och potential. Bland annat pekades på tillgången av kompetent arbetskraft och Strängnäs strategiska läge i denna växande region. Strängnäs kommun bifogade också en "local government statement" i vilket man utlovade ett nära samarbete kring planeringsfrågor. I detta dokument lyfte man bland annat fram att det fanns kommunägd mark i anslutning till den befintliga anläggningen om ytterligare tillbyggnader skulle komma att krävas i framtiden.

Biotechvalley uppvaktar Näringsdepartementet

Den 14 maj 2004 samlades en delegation bestående av Södermanlands landshövding, biotechvalley, Invest in Sweden Agency (ISA) samt representanter från Strängnäs kommun till ett möte med dåvarande statsekreterare-

.....
1) Noteringar från möte 9 september 2004.

2) Intervju Peter Eklund & Arne Rutgersson, 2007-09-10

ren Sven Eric Söder på Näringsdepartementet.³⁾ Bakgrunden till mötet var att biotechvalleys styrelse i december 2003 lyft fram vikten av att uppmärksamma Pfizer på Sveriges och Strängnäs konkurrensfördelar inom bioteknisk läkemedelsproduktion inför det stundande lokaliseringsbeslutet. Det var också klustret som tagit initiativ till att få till stånd mötet med statssekreteraren. Statssekreteraren bjöd även in ISA att delta.⁴⁾ Delegationens mål med mötet var att få regeringen att bjuda in Pfizers ledning att samtala kring förutsättningarna att bedriva avancerad bioteknisk utveckling och produktion i Sverige. Ett annat viktigt syfte var att tydliggöra Strängnäs konkurrensfördelar i detta sammanhang.⁵⁾ Mötet på Näringsdepartementet resulterade i ett beslut om att en inbjudan, undertecknad av statsminister Göran Persson, skulle skickas till styrelseordföranden i Pfizer, Hank McKinnell. Till inbjudan bifogades även 1st Choice for Pfizer-dokumentet, som därmed kom att läsas av Pfizers globala ledningsgrupp.

Det fanns ett visst motstånd inom regeringskansliet att genomföra ett möte mellan statsministern och Pfizers VD. Det krävdes att såväl biotechvalley som ISA utnyttjade sina kontakter inom departementen för att en inbjudan slutligen skulle komma till stånd.⁶⁾ Det var genom detta möte som biotechvalley och nätverket kopplat till klustret bjöd in ISA för att delta i det fortsatta arbetet för att förmå Pfizer att välja Sverige. Från ISA:s sida kom man – efter att tagit del av biotechvalleys material – att ge Pfizerfrågan hög prioritet. Ett av de främsta argumenten var att denna utländska direktinvestering var av nationell vikt. ISA instämde i biotechvalleys analys, det vill säga att det var viktigt – inte enbart av sysselsättningsskäl – att Pfizer valde Sverige. Detta skulle stärkas Sveriges roll generellt i den globala konkurrensen inom läkemedelsindustrin.⁷⁾

Beslutet att bjuda in Pfizers ledning till Sverige ledde också till att Pfizers svenska marknadsbolag i Täby engagerade sig i arbetet. I maj 2004 hade man ett möte för att diskutera hur man från marknadsbolagets sida skulle kunna bidra till en investering i Strängnäs. Inom koncernen skedde väldigt lite kommunikation mellan företagets delar och man kände till en början inte till det arbete som biotechvalley initierat tillsammans med Strängnäs-fabriken.

.....
3) Delegationen bestod av: Håkan Åström, ordf. Biotechvalley, Bo Holmberg, landshövding i Södermanland, Ulf Kristersson, kommunalråd i Strängnäs, samt Ylva Williams från ISA.

4) Intervju Arne Rutgersson, 2007-09-10.

5) "Uppvaktningsplan på näringsdepartementet den 14 maj hos Sven Eric Söder", odaterat dokument, Länsstyrelsen Södermanland.

6) Intervju med Ylva Williams, ISA 2007-08-07.

7) Intervju Ylva Williams, ISA, 2007-08-07.

Mötet öppnade bland annat för en möjlighet att föra fram Sveriges argument för Pfizers globala företagsledning. Detta skulle ske vid ett möte som Lars Gunneflo, chef för det svenska marknadsbolaget, hade inplanerat med huvudkontoret i New York under försommaren. Detta möte skulle fungera som en kanal till koncernledningen. Till detta möte hade biotechvalley inbjudit även Läkemedelsindustriföreningen, branschorganisationen Sweden BIO, Business Arena Stockholm och genom ISA:s hjälp även Utrikesdepartementet.⁸⁾

Diskussion om brevet till Pfizers ledning

Innehållet i det inbjudningsbrev som skulle skickas kom att bli föremål för diskussion inom regeringskansliet. Ett antal av formuleringarna i det första utkastet ansågs vara för precisa. Från Näringsdepartementet betonades vikten av att Pfizer inte skulle ges något intryck av att företaget skulle få statsstöd i någon form vid en eventuell lokalisering i Strängnäs. Detta skulle nämligen strida mot de gällande konkurrensreglerna i EU. Socialdepartementet menade att det inte fanns utrymme för att ta upp frågor kring förskrivning av läkemedel och förmånssystem i diskussionen med Pfizer. Detta eftersom det nuvarande systemet inte skulle ändras på överskådlig tid.⁹⁾ Man nådde slutligen fram till en lösning som alla inblandade var nöjda med. I de slutgiltiga formuleringarna togs ett antal viktiga s.k. buzz words med i inbjudan, som man visste var betydelsefulla för Pfizer. Detta gjordes dock utan att Pfizer för den skull gavs några direkta löften om ekonomiskt stöd i någon form.

Enligt uppgifter var det svårt att få Göran Persson att skriva under brevet då denne var sjukskriven efter en operation. Att just statsministern stod som avsändare av brevet ansågs dock vara betydelsefullt eftersom detta skulle visa att det fanns en politisk vilja från Sveriges sida för Pfizerfrågan. Dock menade man från regeringskansliet att ärendet inte var av så pass hög prioritet att statsministern skulle störas. Från biotechvalleys sida använde man sig av sitt breda kontaktnät för att direkt vända sig till statsministern. Detta resulterade i att Bo Holmberg, då landshövding i Södermanland, personligen åkte till Harpsund för att få Göran Perssons underskrift. Holmberg lyckades också förankra Pfizer-frågan och lyfta den till högsta nationella

.....
8) Intervju Peter Eklund 2007-09-30.

9) E-post från Elin Michelsen, socialdepartementet till Ylva Williams, ISA 2004-06-24.

nivå. I slutet av juni 2004 skickades en inbjudan iväg med Göran Perssons underskrift och med dokumentet 1st Choice for Pfizer som en bilaga.

Pfizerfrågan engagerar fler aktörer

I och med att statsministern engagerade sig i Pfizerfrågan, kom den även att få hög prioritet bland andra nationella aktörer. Efter sommaren hölls ett möte på ISA där representanter från, biotechvalley, Länsstyrelsen Södermanland, Strängnäs kommun, Läkemedelsindustriföreningen (LIF) och ISA deltog. Man enades vid mötet om behovet av att hålla ett förberedande möte på statssekreterarnivå. Ett möte där alla frågor som kunde tänkas komma upp vid Göran Perssons och Hank McKinnells kommande möte under hösten 2004 kunde analyseras.

I mitten av september träffar representanter från biotechvalley den nye chefen för Pfizers Strängnäsanläggning, Simon Orchard. Han lyfter fram ett antal viktiga frågeställningar som borde belysas under det kommande mötet mellan statsministern och Pfizers styrelseordförande. Strängnäs och Sverige hade klarat en första gallring av möjliga lokaliseringsorter hos Pfizer och Strängnäs hade "high-score" på flera av de parametrar företaget prioriterade. Dock låg Sverige sämre till i frågan om företagsskatter där framförallt Irland hade fördel. Singapore låg också långt framme och hade en fördel i de direkta subventioner och skattelättnader man kunde erbjuda. De svenska fördelarna låg framförallt i det goda samarbetsklimatet mellan fackföreningar och industri och landets breda kompetens inom bioteknik och läkemedelsutveckling. En annan fördel var att man från bolagets sida visste att det var möjligt att på ett kostnadseffektivt sätt bedriva produktion av Genotropin i Strängnäs. Det betonades att den avgörande faktorn mycket väl kunde vara den politiska viljan i landet och att det var mycket viktigt att just statsministern tog emot Hank McKinnell. Det vill säga, att samtalen fördes på regeringsnivå. Det var också positivt om finansministern och socialministern deltog i processen.¹⁰⁾ Dessa synpunkter vidarebefordrade biotechvalley till Statsrådsberedningen.¹¹⁾

Den 29 september hölls det förberedande mötet på ISA. Från biotechvalley deltog Arne Rutgerström, Börje Haag och Peter Eklund och från Läkeme-

10) Länsstyrelsen Södermanland: "Pfizers nyinvesteringsbeslut strategiskt avgörande för svensk biotekniks framtid" 2004-09-14.

11) Epost Ylva Williams, ISA, 2004-09-28.

G10-GRUPPEN

Efter indikationer på att den europeiska läkemedelsindustrins konkurrenskraft hade försvagats, skapade EU-kommissionen år 2000 högnivå-gruppen G10 Medicines (High Level Group on innovation and provision of medicines), till vilken Sverige inbjöds att delta tillsammans med fyra andra medlemsstater (Tyskland, Frankrike, Portugal och Storbritannien). I gruppen ingick också företrädare för läkemedelsindustri och patientorganisationer.

Våren 2002: Gruppen presenterade en rapport, bestående av 14 rekommendationer inom olika områden i syfte att stärka innovationsförmåga, tillgång till avancerade mediciner samt konkurrenskraften hos den europeiska läkemedelsindustrin inför framtiden.

Med utgångspunkt från G10-gruppens rekommendationer presenterade EU-kommissionen ett meddelande om läkemedelsindustrin, vilket bl.a. innehåller förslag till ett antal konkreta åtgärder i syfte att i praktiken implementera de rekommendationer som gruppen lämnat. Förslagen till åtgärder spänner över ett brett område och inkluderar exempelvis benchmarking av läkemedelsindustrins prestation och konkurrenskraft, analys av tillgången till innovativa läkemedel, tidsåtgång för beslut om prissättning och ersättning av läkemedel hos medlemsländerna, åtgärder för att bidra till konkurrenskraftiga marknader för generiska, ej receptbelagda eller ersättningsberättigade läkemedel, utvärdering av forskningsstimulerande åtgärder, bidrag till förbättrad information till allmänhet och patienter.

Källa: EU-upplysningen

delsindustriföreningen deltog med två representanter, Karin Eriksson och Jan Ström. Utrikesdepartementet representerades av Ulf Stange och Daniel Emilson och från Business Arena Stockholm deltog Ylva Hultman Erlands-son. Från ISA:s sida deltog Ylva Williams och Anna Gustafsson.¹²⁾

På mötet diskuterades vad som var av extra vikt att Göran Persson betonade för Hank McKinnell. Det diskuterades vidare även kring vilka ytterligare tjänstemän inom regeringskansliet som borde engageras i frågan. Projektgruppen tyckte sig ha en relativt god insikt i vad Pfizer såg som prioriterade områden.¹³⁾ Det slogs fast att McKinnell och Pfizer troligtvis var intresserade av att höra vad Sverige hade att erbjuda företaget i form av det rådande affärsklimatet, infrastrukturinvesteringar och kunskapsförsörjning. Utifrån Pfizers svar på regeringens inbjudan tyckte man sig dessutom kunna ringa in ett antal områden som företaget ansåg vara av extra intresse.

För det första poängterade Pfizer "National measures to strengthen the development of the biotechnology sector". Konkret innebar detta att Pfizer

12) Möte 2004-09-29 ISA, "Sweden&Strängnäs 1st Choice for Pfizer".

13) Intervju Ylva Williams, ISA, 2007-08-07.

ville veta mer om statliga åtgärder i form av incitamentsprogram för forskningsintensiva företag. Exempel på sådana åtgärder kunde vara skattekrediter och/eller reducerade arbetsgivaravgifter för FoU-intensiva företag. Ett annat område som också borde belysas betydelsen av en ökad samordning mellan nationella och regionala aktörer, en ökad statlig såddfinansiering samt behovet av förenklingar i det så kallade expertskattesystemet.¹⁴⁾

För det andra lyfte Pfizer fram området "Doctors prescription and pharmaceutical benefit systems". Man ville således veta mer om modellen för finansiering av läkemedelsförmåner och vad i modellen som bör ses över. Särskilt intresserade var Pfizer bland annat av den reform som ökat förskrivningen av generiska läkemedel och lågprisalternativ.

För det tredje lyfte Pfizer fram området "Innovative environments". Det vill säga, man var intresserad av att diskutera aspekter som t.ex. potentialen för en nationell agenda kring innovativa läkemedel som bidrar till lägre samhällskostnader och högre livskvalitet. Mer specifikt innebar detta att man ville diskutera ett utvecklande av läkemedelsförmånsnämndens roll och resurser samt att regeringen borde inrätta en svensk motsvarighet till EU:s European Patient Forum för fortlöpande konsultation och dialog med patient- och handikappsorganisationer kring läkemedel.

Utöver det ovanstående framhöll även gruppen att ytterligare fördelar med att lokalisera till Strängnäs och Sverige borde framhåvas, till exempel de innovativa miljöerna i regionen (Uppsala, KI med flera), de generella satsningarna på forskning, de statliga insatserna inom riskkapitalverksamheten, den nationella sjukvårdspolitiken och det svenska deltagandet i EU:s G10-grupp om medicin.¹⁵⁾

Det visade sig dock problematiskt att hitta ett datum som passade såväl Göran Persson som Hank McKinnell. Frågan om möjligheten att låta någon annan än just statsministern stå som värd för mötet, för att lättare hitta ett datum som passade, fördes fram från UD. Dock sågs inte detta som ett möjligt alternativ.¹⁶⁾ Orsaken till att det lades så stor vikt vid detta var att det både från Pfizer i Strängnäs och från det svenska marknadsbolaget i Täby getts signaler om att det var av stor vikt att just statsministern var värd för mötet. Pfizer fäste stort värde vid detta eftersom det betraktades som en

.....
14) Underlag för förberedande möte med Dr. Hank McKinnell, VD för Pfizer.

15) Möte 2004-08-09 ISA.

16) Epost 2004-09-28 från Daniel Emilsson, Dept.sektr./Investeringsfrämjande, UD till Ylva Williams, ISA.

indikation på den politiska viljan och graden av politisk prioritering.¹⁷⁾ Biotechvalley hade genom sin omvärldsbevakning snappat upp att ett liknande möte rörande en lokaliseringsdiskussion i Storbritannien fått ett negativt utfall på grund av "fel" politikernärvaro. Det hade nämligen framkommit att en tungt vägande faktor för att Pfizer inte valde att gå vidare var att inte Statsministern Tony Blair utan enbart industriministern mötte Pfizers styrelseordförande.

Det skedde informell påtryckning från klustrets sida, eftersom man från statsrådsberedningen inte ansåg att statsministern hade tid eller möjlighet att delta i mötet. Biotechvalley använde sitt breda kontaktnät för att nå statsministern, dels via klustrets ordförande Per From, dels via Länsstyrelsen i Södermanland i form av dåvarande landshövdingen Bo Holmberg och dels genom SACO-ordförande Anna Ekström som i satt i Länsstyrelsens styrelse. Alla dessa individer hade olika kontakter och nätverk inom regeringskansliet som de kunde påverka.

Möte mellan Göran Persson och Hank McKinnell

Den 22 oktober möttes Göran Persson och Hank McKinnell samt näringsminister Thomas Östros och utbildningsminister Leif Pagrotsky för att diskutera kring förutsättningarna för Pfizer att investera i Sverige.

Från regeringens sida tog man upp:

- ▶ det svenska arbetet i den europeiska G10-gruppen och Sveriges ledande roll i denna grupp
- ▶ att läkare i Sverige har fri förskrivningsrätt och att avtalen mellan landsting och stat rörande läkemedelsförmåner kommer fortsätta att gälla
- ▶ att diskussionen om innovativa dyrare läkemedel redan hanterats i budgeten samt att det statliga stödet kraftigt höjts med hela 16 procent
- ▶ att svenska satsningar gjorts inom forskning med fokus på bioteknik, den svenska klusterpolitiken och strukturerna för sådd- och riskfinansiering.

.....
¹⁷⁾ Epost från Ylva Williams, ISA till Utrikesdepartementet 2004-09-28.

Statsministern tydliggjorde även att man arbetat aktivt för att ta till sig de krav som läkemedelsindustrin fört fram i olika sammanhang, bland annat genom att subventionerna för läkemedel ökats med 16 procent. Göran Persson påpekade också att regeringen ombildats och att en ny industriminister respektive utbildningsministrar tillsatts. Från svensk sida betonades också de fördelar för Pfizer som fanns med att investera i Sverige. Exempel på vad som lyftes fram var tillgången på kvalificerad arbetskraft och de satsningar som staten genomför inom just bioteknik och läkemedelssektorn.

Mötet sågs som lyckat från både Sveriges och Pfizers sida, dock kom processen att stanna av och något konkret resultat av mötet var svårt att se. Någon ny information från Pfizers sida framkom inte heller. På nationell nivå skedde inget direkt arbete i frågan från de involverade aktörerna för att följa upp och driva processen vidare. Från ISA:s sida hördes signaler om att lägga ner projektet och istället satsa resurser på andra potentiella investeringar som förväntades ge fler konkreta etableringar.¹⁸⁾

Nat Riccardi besöker Strängnäs

Under vintern 2005 besöker Pfizers nytillsatte produktionschef Nat Riccardi ett antal anläggningar runt om i världen. Genom sina kontakter vid Strängnäsanläggningen hade biotechvalley fångat upp att han var på väg till Sverige. För att blåsa liv i processen och följa upp det tidigare mötet mellan Göran Persson och Hank McKinnel föreslår man från klustret att ett möte mellan Nat Riccardi och näringsminister Thomas Östros ska hållas. Återigen använder sig klustret av sitt breda kontaktnät för att lyfta upp frågan till regeringskansliet vilket starkt bidrar till att ett möte inplaneras.

Mötet mellan dessa båda var konstruktivt och flera av de mjuka faktorer som inte framkommit tidigare lyftes fram från svensk sida. I inbjudan står att läsa att regeringen närmare vill diskutera kring ett antal områden man menar kan vara intressanta för Pfizer inför det stundande investeringsbeslutet. Områden som regeringen ville lyfta fram var bland annat näringsklimatet i Sverige, tillgången på kompetent arbetskraft och företagsbeskattning sett utifrån ett EU-perspektiv. Under hösten hade svenska företagsskatterna allt mer kommit att hamna i fokus. Irland hade, framförallt genom landets lägre företagsskatter, utkristalliserat sig som den

.....
¹⁸⁾ Intervju Peter Eklund & Arne Rutgersson 2007-09-10.

hetaste motkandidaten till Strängnäs.¹⁹⁾ Sverige hade en konkurrensnackdel gentemot Irland i form av högre företagsskatter. Denna nackdel måste med andra ord kompenseras med att vara stark på något annat område som Pfizer bedömde. ISA, som saknade kunskap om förhållandena, menade dock att bilden av skatteförhållandena mellan de båda länderna inte var helt korrekt och att den faktiska skillnaden länderna emellan egentligen är lägre än vad siffrorna visar.²⁰⁾ Biotechvalley arbetade tillsammans med ISA för att skräddarsy information.

Vid mötet betonade Riccardi att Pfizer lägger stor vikt vid ett gott samarbete mellan industri, samhälle och den akademiska sektorn kring frågor om kompetens och forskning. Vidare var det positivt att det i Sverige fanns en konstruktiv inställning och dialog mellan fack och arbetsgivare. Detta samarbete fungerade bättre i Sverige än i exempelvis Irland. Riccardi menade även att Pfizer uppskattade den svenska statens syn på forskning, utveckling och näringsliv och hur dessa sektorer samspelade. Mötet kom att präglas av en avspänd atmosfär. Det hade närmast karaktären av ett arbetsmöte till skillnad från det betydligt mer formella möte som Göran Persson och Hank McKinnel tidigare haft.²¹⁾

Efter att ha träffat Thomas Östros fortsatte Nat Riccardi till Strängnäs för att besöka anläggningen där. Han fortsatte senare vidare till Helsingborg. Vid Nat Riccardis besök vid Strängnäsanläggningen i februari 2005 lyckades man från Strängnäs sida visa på de mjuka värden som fanns i den lokala miljön. Man lyfte fram den kvalitet och kompetens som fanns där, exempelvis att man hade betydligt kortare ledtider och höll en högre kvalitet än många jämförbara anläggningar. Nat Riccardi imponerades även av hur man i Strängnäs kunde snabba på processen rörande hur en ny vägsträcka kan dras vid en eventuell utbyggnad. I detta fall hade kommunen snabbt fattat beslut i frågan. Något som var av vikt för att visa den goodwill som fanns i regionen då man visste att Pfizer fått vänta i nära 10 år i Storbritannien för en liknande investering. Man kunde också peka på en ny dragning av den kraftledning som fanns i anslutning till fabriken. Här hade biotechvalley genom sina kontakter vid Länsstyrelsen bidragit till att förkorta en process som normalt tar 3–5 år till att ta 6 månader. Ett viktigt resultat av Nat Riccardis besök i Strängnäsanläggningen blev att dessa mjuka värden – såsom

.....
19) Ny Teknik: "Strängnäs kämpar om Hormonfabrik - Irland farligaste konkurrent om Pfizers miljardanläggning" 2005-05-11.

20) E-post 2004-12-27 från Ylva Williams; E-post 2005-01-09 från Johannes Eriksson, Business analyst, ISA

21) Intervju Peter Eklund och Arne Rutgersson, 2007-09-10.

kompetent personal, anläggningens leveransförmåga och kvalitetssäkring av verksamheten – kom i förgrunden. En annan insikt som Pfizer fick var att på plats se hur effektivt och flexibelt samspelet mellan företaget och myndigheterna var när det gällde en önskvärd infrastruktursatsning.

Pfizer beslutar om att detaljprojektera en "ny fabrik" i Strängnäs 2005

Den sista maj 2005 offentliggjorde Pfizer sitt beslut om att påbörja projektering av en ny fabrik för bioteknikproduktion. Kommunstyrelsens ordförande Torgny Johnsson beskrev beslutet som en "räddande" ängel för kommunen och menade att kommunens arbete, tillsammans med Länsstyrelsen, varit starkt bidragande till Pfizers beslut. Näringsminister Thomas Östros var mycket nöjd med beslutet och menade att det inte kom som någon stor överraskning för honom. Det finns en stor kompetens och mycket kunskaper i regionen och Sverige är ett av världens starkaste bioteknikländer. Detta, menade Östros, hade Pfizer nu tillfullo förstått och insett.²²⁾ Det slutgiltiga investeringsbeslutet fattades av Pfizers ledning den 6 april 2006.

Investeringen innebar att den nuvarande anläggningen på totalt 1 800 kvadratmeter ersätts av en ny fabrik på 5 000 kvadratmeter. Denna planeras att vara klar för kommersiell produktion år 2011. Investeringen medförde också möjligheter för Pfizer att tillverka flera biotekniska produkter i den nya anläggningen. Simon Orchard, fabrikschef vid Strängnäsanläggningen, pekade i en intervju i Dagens Nyheter på vad han tror vägt över till Strängnäs fördel:

*Som jag ser det var det främst två skäl som talade till vår fördel, dels att vi här i Strängnäs har en hög kompetens och kan tillverkningen av substansen efter 20 år, dels att vi ligger i en region med mycket högt farmaceutiskt kunnande med närheten till högklassiga universitet som Stockholm och Uppsala. Även närheten till Lund spelade säkert in.*²³⁾

Zeibrant Lindqvist, VD för svenska Pfizer Health, uttryckte sig i liknande termer och menade att Strängnäs vunnit på att regionen har en stark bioteknikprofil och god infrastruktur samt att det funnits en bra dialog mellan såväl nationella som lokala beslutsfattare och företaget kring frågan.

.....
22) Folket "150 nya jobb när Pfizer miljardsatsar i Strängnäs" 2005-05-31.

23) DN "Pfizer satsar på Strängnäs" 2006-04-11.

²⁴⁾ Beslutet 2006 innebar att cirka 1,5 miljarder kronor investeras i den nya anläggningen. Detta var mer än som initialt hade planerats. Vad bidrog till att Sverige blev vinnare och vilka lärdomar kan dras från processen? Detta ska belysas i nästa kapitel.



.....
24) Katrineholms-Kuriren "Vinstlott för Strängnäs – Pfizer miljardsatsar" 2005-05-31.

► VAD GJORDE SVERIGE TILL VINNARE ...

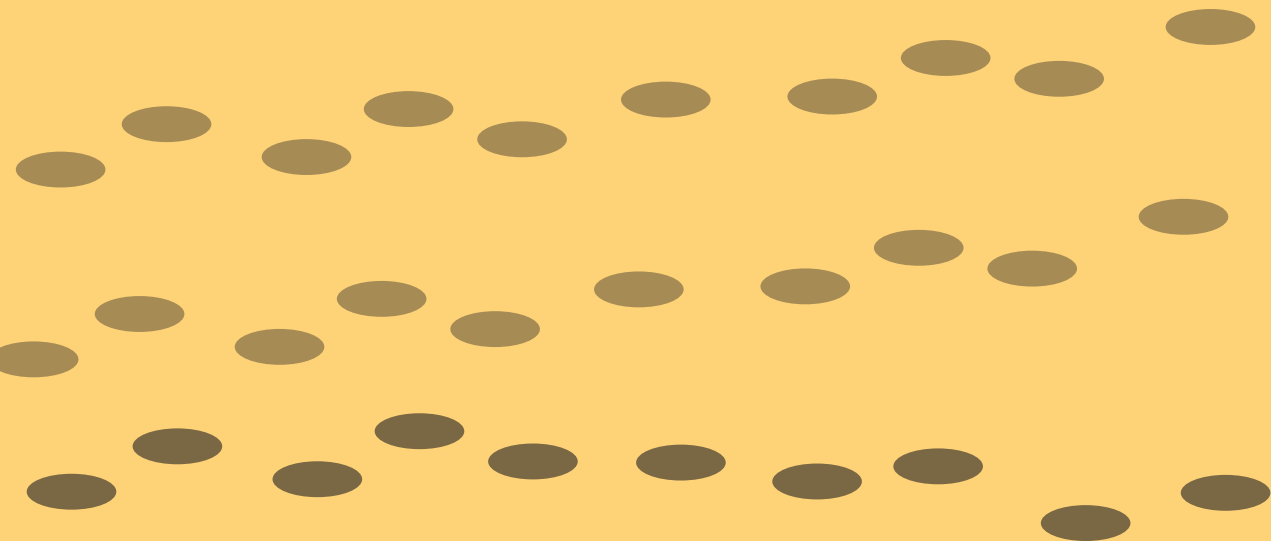
... OCH VILKA LÄRDOMAR KAN DRAS FRÅN PROCESSEN?

Pfizer framhöll ett antal faktorer som vägde över till svensk fördel gentemot Irland, som var huvudkonkurrenten efter den inledande inventeringen. Framförallt lyftes den kompetens fram som finns på Strängnäsfabriken och i regionen samt de korta ledder som en nyinvestering i Strängnäs innebar. Pfizer uppskattade att investeringen i Strängnäs förkortade tiden till marknaden med 3–5 år. Företaget pekar också på att anläggningen är en del av ett väl fungerande lokalt kluster och av de lokala och regionala myndigheternas förmåga att bidra till en välfungerande infrastruktur (både hård och mjuk).

I sin lokaliseringsanalys pekar Pfizer även på tre områden som Sverige kan förbättra för att stärka sin konkurrenskraft: sänka företagsbeskattningen, implementera åtgärder för att stärka förutsättningarna för forskningsnära läkemedelsbolag samt att göra mer för att förbättra bilden av Sverige som såväl bo- och livsmiljö som företagsmiljö. Detta för att Pfizer menar att en mer positiv Sverigebild i detta sammanhang skulle underlätta företagets arbete med att attrahera utländsk kompetens.

Pfizers beslut att nyinvestera i Strängnäs var självfallet resultatet av flera faktorer. I detta kapitel reflekterar vi kring vad som bidragit till Pfizers beslut, vilka generella lärdomar som kan dras när det gäller faktorer som attraherar multinationella företag till regioner. Slutligen kommer vi också att reflektera över vilken roll ett klusterinitiativ kan spela i en sådan process.





Tre spår

Grovt sett kan man skönja tre "spår" eller trådar som löper parallellt genom processen och som är viktiga att fånga upp. För det första menar vi att viktiga lärdomar kan dras från Pfizers interna arbete med att välja lokaliseringsort. Detta spår har vi här valt att kalla för "Pegasus-spåret". För det andra återfinns viktiga lärdomar i hur man har arbetat utifrån ett svenskt perspektiv. Detta har vi valt att kalla Biotechvalley-spåret". Slutligen återfinns det ett antal viktiga lärdomar i det vi benämner "Strängnässpåret". I detta spår lyfter vi fram det lokala arbete som gjorts och som pågår. Helt enkelt den viktiga framtida utmaningen att vårda processen och redan gjorda vinster.





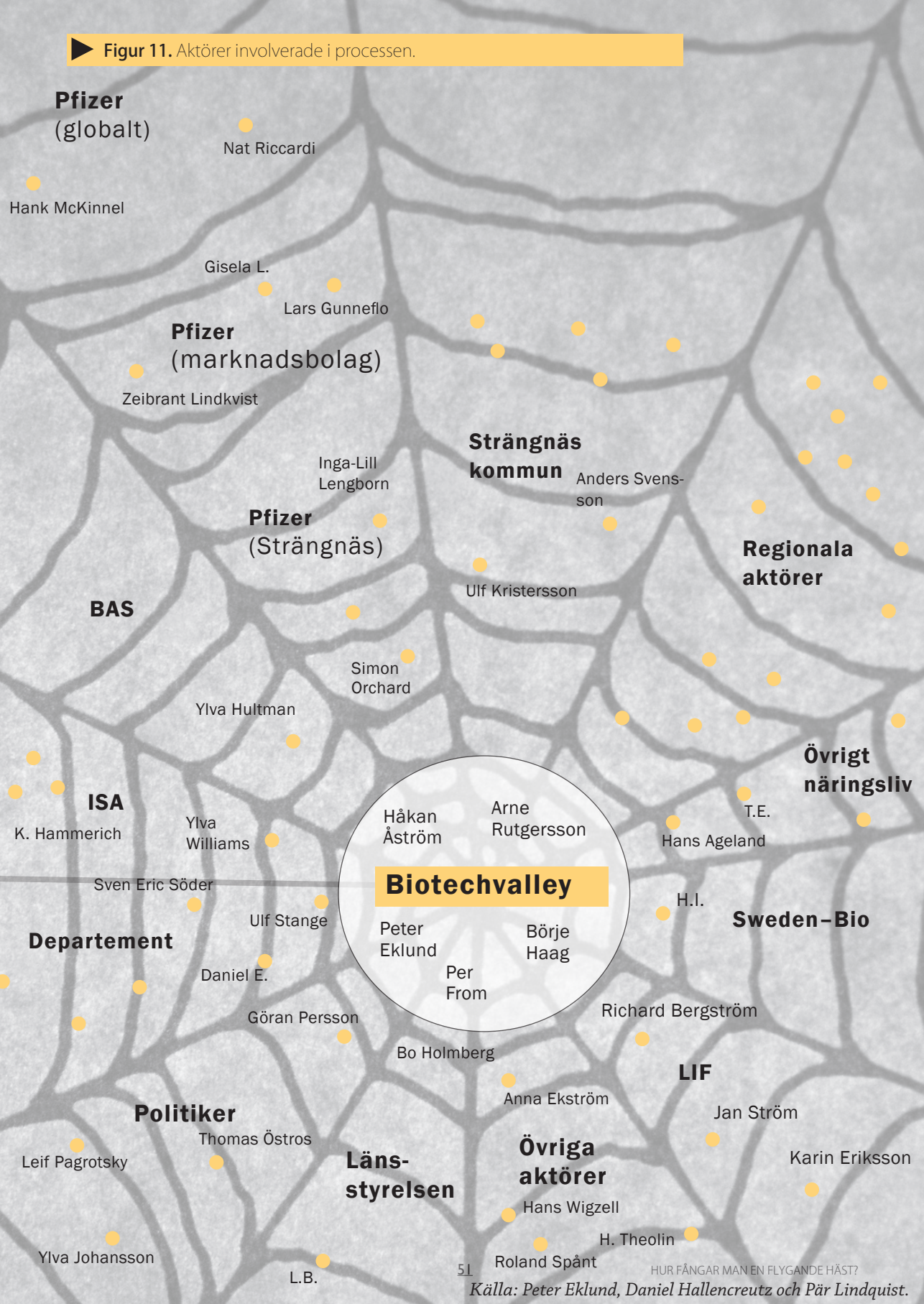
Pegasusspåret – vikten av att förstå hur Pfizer tänkte

Pfizers interna resonemang kring var och hur verksamheter ska bedrivas är viktiga att ta fasta på. Förfarandet med ingående enkätstudier, vilka sker anonymiserat i flera fall. I Pfizers fall hämtade man från företagets sida in och analyserade hårddata kring de möjliga lokaliseringsorterna globalt. En process som i stort sett pågick fram till slutet av 2004. Sverige låg i utgångsläget inte bättre till än flera andra orter utan uppvisade relativt genomsnittliga värden. Pfizer hade dock en relativt vag bild av förhållandena i Sverige. Man tog inte heller i någon större utsträckning mjuka värden i beaktande. En viktig lärdom är här vikten av att på nationell och – som i detta fall – lokal nivå arbeta proaktivt med att ta fram information, underlag och kunskap kring förhållanden i regionen och i landet. Man får inte överskatta det multinationella företagets lokalkännedom utan verkligen anstränga sig för att säkerställa att rätt information lyfts fram. Ett exempel på detta är frågan om företagsskatten i Sverige och Irland, där nya fakta – eller snarare fakta som stämde bättre med den faktiska situationen – stärkte Sveriges position. Strängnäs kunde också – vilket man var noga med att poängtera – visa på en stark kompetens inom just bioteknik. Vidare kunde man på kort tid komma igång med produktion av en ny anläggning. Detta var viktiga ingångsvärden för Pfizer i deras bedömning.

På en mer generell nivå kan man här peka på vikten av kontinuerlig omvärldsanalys och aktivt kunskapsinsamlande. Det vill säga, det är viktigt att ta reda på vilka faktorer som i det här fallet Pfizer ser som prioriterade och hur man från en koncerns sida resonerar. Utifrån detta får man sedan arbeta – såväl lokalt, regionalt som nationellt – för att så att säga ”kratta i manegen”.

Även om Sverige i ett inledande skede bedömdes ha för höga kostnadsnivåer jämfört med t.ex. Irland och Singapore, valde Pfizer Strängnäs för sin nyinvestering. Detta berodde till stora delar på att företaget i en högre grad vägrade in ”mjuka” faktorer såsom kompetens, förmåga att leverera och stödet från en flexibel och lyhörd lokal miljö.

► **Figur 11. Aktörer involverade i processen.**



Biotechvalley-spåret – vikten av att koordinera aktörer och driva processen framåt

Klustret hade en viktig roll som pådrivare och motor i processen och bidrog starkt till att driva frågan vidare i flera avgörande skeden. Klustret hade även fyllt en koordinerande funktion och länkat samman aktörer på lokal och nationell nivå. Mer än 70 aktörer deltog i olika skeden av processen. Dessa aktörer arbetade – från olika håll och utgångspunkter – mot ett gemensamt mål. Man bidrog därmed till att överbrygga den fragmenterade aktörsstruktur som präglar regionen. I figur 11 har vi grafiskt gjort ett försök att åskådliggöra en del av de aktörer som deltagit i denna process.

På en individnivå kom Biotechvalleys sammansättning, med en mix av individer med lång erfarenhet från såväl näringsliv som politik, att skapa ingångar i systemet. Dessa ingångar möjliggjorde snabbare beslut och en möjlighet att kringgå hinder och trögheter. Detta bidrog starkt till att man i processen kunde ha den koordinerande och drivande rollen. Biotechvalleys arbete med omvärldsanalys gav möjlighet att ta fram skraddarsydd information om Sverige och Strängnäs och man kunde därmed agera proaktivt.

Detta sker bland annat genom att bygga nätverk med andra Life Science-kuster i Europa och kontinuerligt ”benchmarka” aktiviteterna för att se till att man befinner sig i utvecklingens framkant. Ett sådant, i skrivande stund, aktuellt exempel är deltagandet i EU-kommissionens stora bioteknikklusterstudie NetBio inom Innova. Inom ramen för detta projekt har Biotechvalley väckt stort intresse för sin arbetsmodell som baseras på den affärsplan som arbetades fram 2004.

Strängnässpåret – vikten av att lösa problem och röja hinder samt vikten av ”after care”

Efter att ha inventerat ett antal olika platser var det till syvende och sist i Strängnäs som Pfizer valde att investera. Det arbete som skedde lokalt spelade en stor roll för detta val. En viktig förklaring var bland annat att man i Strängnäs kunde visa på det stöd som fanns för projektet i regionen. Vidare kunde man på ett konkret sätt visa att det fanns en vilja att arbeta konstruktivt tillsammans med Pfizer för att lösa de praktiska frågor som uppstår vid en investering av denna storlek. Ett exempel som framhållits i texten är arbetet med nya vägdragningen, där man samordnade och skynadade på beslutsprocessen. Ett annat exempel är flyttandet av kraftledningen i anslutning till fabriken.

En utmaning kopplad till det lokala arbetet är att inte låta processen stanna upp för att man nått ”målet”. Sedan det slutliga beslutet om investeringen fattades i april 2006 har ytterligare satsningar planerats för Strängnäs.

Genom nedläggning av fabriken i Stockholm flyttas ca 20 forskare över till den nya och kompletterande laboratorieanläggningen i Strängnäs. Projektering och byggande av anläggningen sker just nu för att stå klar våren 2008. En viktig uppgift för Biotechvalley och regionen samt Strängnäs kommun är att vårda de goda relationer som byggts upp med Pfizer. En annan viktig uppgift är att fortsätta att proaktivt analysera branschförändringar och vilka behov Pfizer ser sig ha i denna kontext.

Från Biotechvalleys sida arbetar man därför aktivt med att kontinuerligt utveckla sin omvärldsanalys och sin förståelse för de olika förändringsfaktorer som läkemedelssektorn står inför.



DEN GLOBALA
EKONOMINS
OMVANDLING
INNEBÄR NYA
UTMANINGAR FÖR
REGIONERNA

– VILKA ÄR POLICYIMPLIKATIONERNA?



UTIFRÅN

det vi sett ovan och de tre ”spår” som kan utläsas ur processen bakom Pfizers lokalisering kan ett antal mer generella policyimplikationer kring hur nationer och regioner arbetar med utländska direktinvesteringar lyftas fram. Denna skrift har haft till syfte att berätta en historia och utifrån denna historia sedan dra ett antal slutsatser. Kort sagt, vilka är lärdomarna för policysfären. Vissa av de lärdomar som vi tycker oss kunna göra är naturligtvis bundna till sin kontext – läkemedelsindustrin och de speciella villkor som denna bransch verkar inom – men ett antal mer generella lärdomar kring hur regioner och nationer kan möta de utmaningar en allt mer globaliserad ekonomi innebär tycker vi oss kunna se. Vissa av dessa kan ses på en nationell nivå, medan andra riktar sig mer mot regionala aktörer eller mot klusterinitiativ.

På en nationell nivå är det centralt att arbeta för att främja en sektorsövergripande tillväxtpolitik. Detta kan exempelvis ske genom att ännu bättre koordinera olika politikområden såsom närings-, social-, forsknings-, utbildnings- och arbetsmarknadspolitik. Vi menar att processen kring Pfizer visar på vikten av att ”spela totalfotboll” för att låna ett sportuttryck.¹⁾ En fragmenterad aktörsstruktur, med ett stort antal regionala och nationella aktörer samt ett antal politikområden som i olika hög grad samverkar, gör att det svenska systemet upplevs snårigt och onödigt komplicerat för ett globalt företag som sonderar möjligheterna för en potentiell lokalisering.

Bygga relationer med stora företag och än tydligare förmedla bilden av Sverige som dynamiskt. Pfizer hade ingen eller i alla fall mycket liten kunskap om Sverige och framförallt de mjuka faktorer som stärker vår position. Exempel på detta är okunskapen om den konstruktiva relationen mellan arbetsmarknadens parter, om arbetskraftens effektivitet, om existensen av en stabil och välfungerande infrastruktur etc. Vi i Sverige måste vara ännu bättre på att lyfta fram de svenska styrkeområdena och ställa kostnadsläge i relation till effektivitet.

Pfizers metod att med en mycket detaljerad, anonym enkät riktad till ansva-

.....

1) Det vill säga den taktik som det holländska herrlandslaget i fotboll, med Johan Cruyff som genial dirigent, introducerade under 1970-talet. En taktik där alla spelare var rörliga och kunde spela på olika platser, men framförallt kännetecknat av ett spelsystem där såväl försvar som anfall stödde varandra offensivt och defensivt.

riga myndigheter för att inhämta grundläggande information är ett vanligt tillvägagångssätt för globala koncerner när möjliga lokaliseringssorter undersöks. Det gäller att snabbt kunna leverera tydliga svar kring ett brett spektrum av frågor. Som vi sett här är det ett batteri av frågor som brukar ställas. I Sverige delegeras uppgiften att besvara enkäterna många gånger till den kommunala nivån. Den kommunala nivån har emellertid inte alltid resurser, förmåga eller engagemang att besvara frågorna. Därmed försvinner man många gånger ur processen på ett tidigt stadium. Här kan nationella aktörer spela en tydligare, understödjande roll.

En viktig roll för ett kluster är att fungera koordinerande och driva processen vidare. Ett fungerande klusterinitiativ kan därmed överbrygga den fragmentering av stödjande aktörer på lokal, nationell och regional nivå som existerar. I denna historia tog Biotechvalley på sig denna drivande och samordnande roll. Lärdomen är framförallt att några måste ta på sig denna roll, och ha förmågan och resurserna (i termer av ett brett nätverk och "ingångar") att röra sig mellan nivåer i systemet, såväl vertikalt som horisontellt. Detta för att skapa en gemensam målbild för alla aktörer. I den process som beskrivs i denna skrift var allt som allt cirka 70 aktörer involverade.

Ett klusters nätverk och personsammansättning kan visa sig vara en kritisk faktor. I processen kring Pfizer var den central för att hitta ingångar, kringgå strukturella och administrativa hinder och "hålla grytan kokande" när processen visade tecken på att avstanna. Det är naturligtvis inte vår poäng att en klusterorganisation ska byggas upp eller arbeta exakt som Biotechvalley gjort här. Vi menar ändå att en viktig lärdom är att ett klusterinitiativ måste sträva efter att ha en bred sammansättning av individer med olika erfarenheter och bakgrund. Ett klusterinitiativ bör därför "sikta högt" i rekryteringsprocessen och tänka strategiskt.

Vikten av att på regional nivå arbeta med omvärldsanalys och känna till förutsättningarna för sina "lead firms" är också en strategisk lärdom av denna historia. En kritisk faktor i den beskrivna processen var biotechvalleys kunskap rörande hur Pfizer resonerade och vad företaget såg som prioriterade områden. Något man sedan kunde formera sig kring och agera utifrån. Att ha ett långsiktigt strategiskt tänkande är viktigt. Vidare är det viktigt att processen inte tar slut för att man nått "målet". I en global ekonomi råder ett ständigt omvandlingstryck. Strategisk kunskap är därför ett viktigt verktyg för regionala aktörer för att snabbt kunna reagera och arbeta proaktivt i syfte att attrahera nya investeringar och behålla företag i regionen.

Man får självfallet vara försiktigt med att försöka generalisera utifrån ett enskilt fall. Dock är den situation som Strängnäs stod inför inte unik. Paral-

eller med GM:s beslut att satsa i Trollhättan 2007 eller Ericssons nedläggning i Karlskrona på 1990-talet kan göras.

En allt mer globaliserad ekonomi innebär ökad rörlighet för företag och möjliggör lokalisering till de regioner och platser som tillhandahåller de bästa förutsättningarna och produktionsfaktorerna. Traditionella (komparativa) fördelar såsom mark, råvaror, tillgången på arbetskraft och kapital förefaller idag spela en mindre roll för ett företags val av lokalisering, framför allt inom den kunskapsdrivna ekonomin. I stället har mer platsspecifika faktorer som tyst kunskap och specialistfärdigheter kommit att få större betydelse som en konkurrensfördel (se t.ex. Malmberg 2004;2006). Dock menar vi att det inte är den enda faktorn som ska beaktas när man ser till en regions förmåga att attrahera investeringar från multinationella företag. Det handlar naturligtvis om en växelverkan mellan både företagsinterna och externa faktorer. En region eller nation har naturligtvis olika stora möjligheter att påverka dessa faktorer.

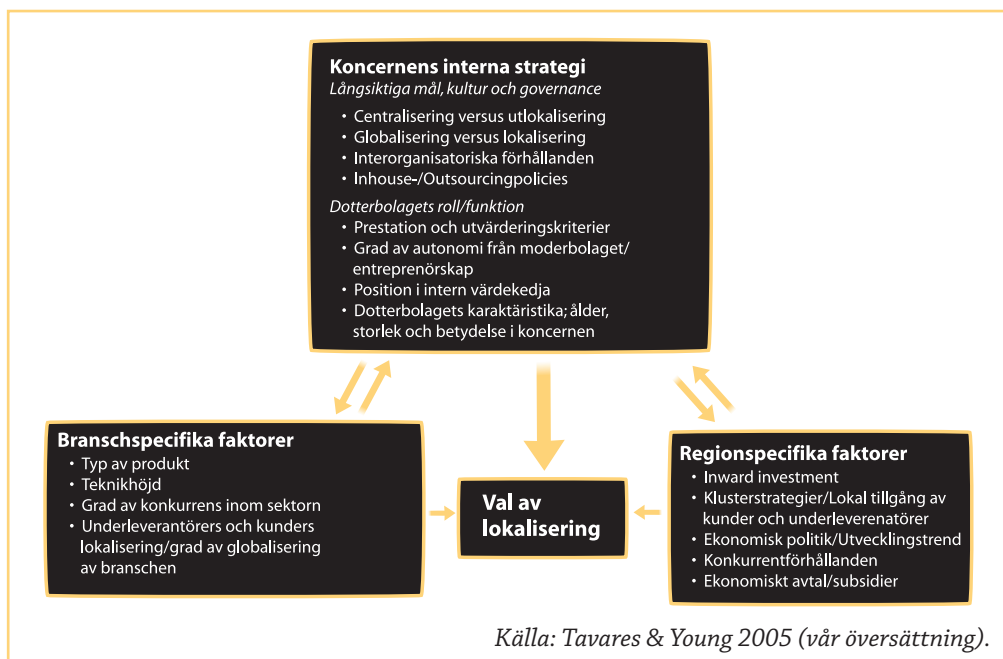
Nutek, ISA och VINNOVA utkom 2005 med rapporten *Kostnad eller kompetens? – en fallstudie av företag som flyttat produktion från utlandet till Sverige i vilken man – baserat på intervjuer med nyckelinformanter – studerat vad som styr ett företags val att flytta verksamhet till Sverige*. Studien identifierar ett antal faktorer som går igen i samtliga de fall som studerats. För det första finns ett antal utlösande faktorer som bidrar till att en omlokaliseringsprocess initieras. Med andra ord, det finns oftast ett behov av omstrukturering inom koncernen. Detta kan antingen bero på att produktionsanläggningarna inte utnyttjas optimalt idag och att effektivitetsvinster kan göras genom att slå samman eller koncentrera verksamheterna. Det kan också bero på de ökade möjligheterna till "outsourcing". Genom den ekonomiska globaliseringen och de tekniska landvinningarna möjliggörs också att ta tillvara lokala produktionsfördelar såsom platsbunden kompetens, lägre lönekostnader etc. Här rör det sig således om företagsinterna faktorer och strategiska val, vilka i sig ofta naturligtvis är ett svar på en förändring i omvärlden. För det andra pekar man i rapporten på ett antal omständigheter som bidragit till att tillverkning och/eller forskning och utveckling styrs till just Sverige. Här handlar det således om mer företagsexterna faktorer.

Exempel på omständigheter är:

▶ Kvalitetsmedvetna och krävande svenska kunder. Exempelvis pekas den offentliga sektorns betydelse ut som beställare av vårdtjänster, utbildning och service som en viktig lokaliseringsfaktor för företag som AstraZenca och Ericsson.

Kompetensblock, det vill säga att det återfinns flera företag, inom

► **Figur 12.** Faktorer som styr lokaliseringsbeslut.



► delvis gemensamma produktkategorier, vilka utvecklar komplexa och tekniskt avancerade produkter, som sedan snabbt kan anpassas efter kunders behov och krav. Den infrastruktur och kompetens som möjliggör detta gör det även intressant för andra företag, inom samma produktkategori, att lokalisera sig i miljön. Lönekostnaden har då mindre betydelse.

► Ett brett utbud av specialiserade underleverantörer som bidrar till att såväl kvalitet som flexibilitet i produktionskedjan upprätthålls.

► En väl fungerande och utbyggd infrastruktur. Här avses allt från vägar och kommunikationer till kulturell och social infrastruktur. I detta sammanhang poängteras faktorer som utbildningsnivå, förmåga till organisation och självständiga initiativ på arbetsplatserna samt en fungerande dialog mellan olika samhällsaktörer.

► God tillgång på välutbildade ingenjörer och vetenskapligt erfaren personal. Detta lyfts framförallt fram från mer FoU-intensiva företag som AstraZeneca, ABB och Ericsson. I detta sammanhang lyfts också betydelsen av välutbildade yrkesarbetare fram, till exempel av företag som Scania.

De övergripande slutsatserna från denna översikt förefaller stämma in även på fallet Pfizer i Strängnäs. Intressant att notera är att det existerar en rad områden där den lokala/regionala miljön fyller en viktig funktion, utöver företagsinterna faktorer och rent makroekonomiska förhållanden. Ett exempel på en sådan funktion är att underlätta kompetensförsörjningen. Det vill säga att bidra till att en fungerande mjuk och hård infrastruktur existerar och att underlätta och få till stånd en dialog mellan aktörer i regionen kring utvecklingsfrågor. Något som förefaller ha skett i fallet med Biotechvalley där klustret har bidragit till att sådana positiva värden har skapats.

Ett sätt att konceptualisera faktorer som påverkar ett lokaliseringsbeslut hos ett multinationellt företag och som ligger i linje med resonemanget ovan har gjorts av Tavares och Young (2005). Figur 12, som är en bearbetning av deras resonemang, visar på kritiska faktorer och hur dessa samverkar. Vi menar att deras resonemang har bäring på Pfizer-fallet och kan bidra till framtida lärdomar. Författarna hävdar att det är tre variabler som sammanvägt avgör var en nyinvestering hamnar. För det första företagsinterna faktorer såsom koncerners långsiktiga strategi och deras organisation, samt inte minst dotterbolagets funktion i koncernen. För det andra branschens struktur och inbyggda logik, där frågor som innovationsberoende, arbetskraftsförsörjning etc. påverkar hur en koncern bedömer en region. För det tredje, slutligen, påverkar förhållandena i regionen beslutet. Här kan faktorer som tillgång till rätt fysisk infrastruktur, förekomsten av kluster och kompetensförsörjningskapacitet bidra till att avgöra huruvida regionen är konkurrenskraftig eller inte. Denna skissartade figur menar vi fångar väl såväl den lokala miljöns betydelse i form av regionspecifika faktorer som rena skattelättnader och subventioner från statens sida. Till de regionspecifika faktorerna kan exempelvis de klusterfördelar räknas som lyfts fram av Porter (1990) samt skolbildningen kring kluster och regionala miljöers konkurrenskraft.

Betydelsen av organisatoriska förhållanden inom koncerner beaktas också i figuren. En faktor som lyfts fram som en viktig variabel inom forskningen rörande internationellt företagande är det så kallade OLI-paradigmet. Detta paradigm fokuserar i högre grad på ett företags interna beslut, hierarkier och organisationsform än den traditionella ekonomiska geografin gör, som mer betonar aspekter i den omgivande miljön. OLI ses som grundläggande drivkrafter bakom ett företags internationalisering (Dunning 1977). (O) betecknar Ownership advantages och avser interna faktorer i ett företag som stärker företagets konkurrenskraft, så kallade firm specific advantages (FSA). Oftast i detta sammanhang avses immateriella tillgångar som kan

flyttas inom företag till en låg transaktionskostnad (varumärke, skalekonomiska fördelar, tekniska lösningar etc.). O besvarar VARFÖR en lokalisering ska genomföras. (L) betecknar lokala eller landsspecifika fördelar som bidrar till att avgöra var lokaliseringen hamnar (exempelvis tillgång, kvalitet och pris på produktionsfaktorer och ekonomiska, sociala och politiska faktorer i landet/regionen). L besvara alltså frågan VAR en lokalisering hamnar.

Slutligen betecknar (I) internationalisering, och besvarar frågan HUR en utlokalisering sker och vilka fördelar en internationalisering av verksamheten innebär gentemot till exempel att licensiera ut verksamheten.

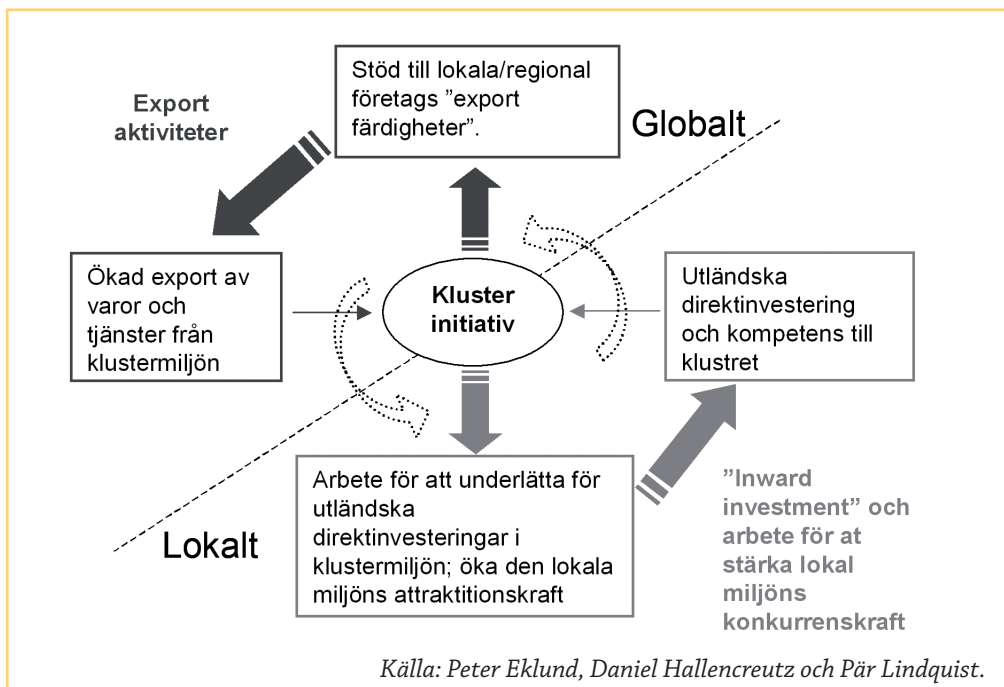
Slutligen tas även hänsyn till branschspecifika faktorer vilka är med och påverkar lokaliseringen i den bemärkelsen att olika branscher har olika konkurrensfördelar. Detta faktum styr även vad som ses som attraktivt i en region. Det är exempelvis troligare att standardiserad legotillverkning placeras i områden där löne- och produktionskostnader är låga medan FoU-intensiva verksamheter tenderar att se mindre till lönekostnader och mer till kunskap och kompetensnivå.

Figuren fungerar, menar vi också, som ett stöd för att öka förståelsen kring vad som ledde till att Pfizer valde just Strängnäs för sin nyinvestering. Fallstudien visar att koncernens interna strategi och långsiktiga målsättning var en central faktor, dels för att det överhuvudtaget påbörjades en inventering av möjliga orter för investering och dels för att man slutligen valde Strängnäs. Målsättningen att skapa ett Center of Excellence inom bioteknisk produktion är ett annat exempel på ett strategiskt val som varit med och påverkat lokaliseringsdiskussionen. Ett annat skäl är det faktum att det sågs som strategiskt viktigt att behålla tillverkningen av Genotropin och den kunskap/kompetens kring produktion av hormon som upparbetats inom koncernen. Exempelvis så har vi i denna rapport lyft fram att vice VD:n Karen Katen framhöll Genotropin som en av de viktigaste produkterna för Pfizer vid övertagandet av Pharmacia. Strängnäsanläggningen hade därmed en viktig roll i den globala koncernen och utgjorde en länk i den interna globala värdekedjan. Att anläggningen uppvisat bra resultat, levde upp till de kvalitets- och säkerhetskrav som ställdes var också faktorer som talade till Strängnäs fördel. Det faktum att det var just en produktionsanläggning – och inte t.ex. en FoU-enhet – bör även det ha varit av betydelse för utfallet och kan räknas till en företagsintern strategisk faktor som talade för Strängnäs.

Att Strängnäs besatt en stark kompetens inom bioteknisk produktion var också betydelsefullt. Ett område som spås få ökad betydelse inom läkeme-

delsbranschen i stort leder oss över till de branschspecifika faktorerna som påverkar lokaliseringsbeslutet. Här kan vi se att anläggningen i Strängnäs stödjer ett växande fält inom läkemedelsindustrin. Strängnäs låg rätt i tiden med andra ord, något som även det bör ha påverkat lokaliseringsvalet. Slutligen är nationella, regionala och lokala miljöer viktiga komponenter. När det gäller sådana faktorer menar vi att klusterinitiativet och den kompetens som återfinns i regionen generellt varit en fördel för Strängnäs. På

► **Figur 13.** Kluster och internationalisering.



samma sätt som det svenska arbetet med "inward investment" (främst från ISA:s håll) var framgångsrikt i det att en tydlig politisk vilja manifesterades genom att frågan lyftes till ministernivå och att man ringade in de frågor som Pfizer såg som centrala.

Den poäng vi menar kan göras utifrån ovanstående resonemang är att ingen av de tre komponenterna – företagsinterna, branschspecifika eller regionspecifika faktorer – ensam räcker för att attrahera Pfizer till just Strängnäs. Det positiva resultatet är ett resultat av en växelverkan mellan dessa kom-

ponenter. Vi tycker oss också se att biotechvalley och nätverket kring detta på ett medvetet sätt arbetat för att lyfta fram Strängnäs betydelse inom samtliga tre områden.

Hur kan ett klusterinitiativ arbeta för att stärka utländska direktinvesteringar och företags internationalisering/export?

Det är som sagt svårt att dra generella lärdomar utifrån enbart detta fall. Vi vill ändå, med utgångspunkt i fallet Pfizer i Strängnäs, avslutningsvis resonera kring frågan hur den lokala och regionala nivån kan stödja och arbeta för att attrahera utländska investeringar alternativt stödja export och internationalisering. Nedanstående schematiska figur är en mycket enkel skiss över de två dimensioner som ett kluster²⁾ kan fokusera på om det vill arbeta med export och internationaliseringsfrågor alternativt för att locka utländska direktinvesteringar.

I fallet Biotechvalley kan vi se att Pfizer värdesätter den kompetens och kunskap som under lång tid byggts upp i regionen och de medvetna satsningarna på att utveckla färdigheterna inom produktion av läkemedel. Man har från klustrets sida således lyckats skapa, eller snarare förädla, den kompetens som byggts upp historiskt i regionen. Läkemedelsproduktion har ju återfunnits i Strängnäs sedan tidigt 1950-tal.

Biotechvalley har också fyllt en funktion som varumärke, och "paketerat" regionens styrkor på ett tydligt sätt. Konkret tog detta sig uttryck i exempelvis Sweden – Strängnäs 1st Choice for Pfizer -dokumentet. Således har man arbetat målmedvetet för att stärka den lokala miljön och underlätta för utländska direktinvesteringar (här i form av Pfizer). I figuren symboliserar detta i den nedersta boxen. Som vi sett gav detta arbete resultat (högra boxen). Något som vi menar även är "input" till klustret som stärks på flera sätt och bidrar till klustrets förmåga att attrahera ytterligare investeringar. Allt enligt devisen att "framgång föder framgång".

Fallet Pfizer har främst berört arbetet inom ramen för "inward investment". Något förenklat har arbetet skett på den lokala/nationella arenan. Vi menar dock att man även från ett klusterinitiativs sida har en viktig funktion att fylla för att öka medlemsföretagens export på den "globala" arenan. Klusterinitiativ kan fylla en viktig funktion genom att stödja och arbeta för att medlemsföretagen kan öka sin export och ta sig in på nya marknader. Detta i sig bidrar till att stärka hemmamiljön i form av ny kunskap och skarpare konkurrens och även bidra till att regionens varumärke stärks. Därigenom

.....
2) Här bör betonas att en skillnad görs mellan kluster som policyverktyg och kluster som empiriskt fenomen. Begreppet används här i den förra bemärkelsen.

ökar attraktionskraften för utländska investeringar ytterligare i miljön. Vi avser även att med figuren fånga hur dessa båda faktorer samverkar med varandra. En ökad exportaktivitet från klustrets medlemmar stärker klustrets sammantagna konkurrenskraft och kan även bidra till att miljön upplevs som attraktiv för utländska investerare. För att växa lokalt bör man således tänka globalt. Och klarar man detta kan man faktiskt ibland också fånga flygande hästar.

LITTERATUR

Asplund, C och Eklund P, Placehunting – handbok att lyckas med produktiv lokalisering 1991, Länsstyrelsen i Södermanlands län

Dahlgren, H. och Valentin, F. (2007) *Shaken not stirred – multinational takeovers in sweden's pharmaceutical industry*, Biotech Business Working Paper No. 04-2007, Copenhagen Business School.

Dicken, P (1992) *Global Shift – The Internationalization of Economic Activity, second edition*, Paul Chapman Publishing, London.

Eklund, P. Arbeta med att attrahera företag, i NUTEK Regionalt och lokalt utvecklingsarbete i Europa (B1993:7) – årsbok 1993

Eklund, P. Hallencreutz D. Lindquist, P. och Lundequist P. (2006) *Läkemedel, bioteknik och medicinskt teknik i Sverige*, NUTEK R 2006:27.

Eklund, P. och Hallencreutz, D. (2007) *Globalisation and Regional economies – Cases studies in the Biotechnology sector*, NUTEK R 2007:10.

Europe Innova (2007) *Exchange of best practices within bio-clusters delrapport inom NetBio-Clue: Networking Biotechnology Clusters in Europe*, Kommande

Frankelius, P. (1999,2001) *Pharmacia & Upjohn – erfarenheter från ett världs-företags utveckling*, Liber Ekonomi.

IBM Business Consulting Services (2006) *Pharma 2010: The value-creating supply chain*

ISA, NUTEK & VINNOVA (2005) *Kostnad eller kompetens? – en fallstudie av företag som flyttat produktion från utlandet till Sverige*, Stockholm.

NUTEK och OECD (2007) *Reviews of Regional Innovation Globalisation and regional economies*.

OECD; *Territorial reviews Stockholm, Sweden 2006*

OECD; *Globalisation and regional economies – Can OECD regions compete in Global industries* 2007

Tavares och Young (2006) *Sourcing Patterns of Foreign-owned Multinational Subsidiaries in Europe*, Regional Studies, Vol. 40.6, pp. 583–599, August 2006.

Artiklar

Biotechvalley: 1st Choice for Pfizer 2004

Eklund, P. & Hallencreutz, D. *Masterclasspresentation of the Pfizercase, Scottish Biotechforum, Dundee* 2006-06-14

Eklund, P. & Haag, B. Hallencreutz, D. *Hållbar tillväxt i regionala cluster genom utveckling av industriella värdekedjor, gemensam vision och åtgärder för att skapa policy coherence. Slutrapportering till Visanu, NUTRK 060613*

Europe Innova (2006) Eklund, P, Hallencreutz, D. Lundequist P. *Analysing of existing life Science clusters and regions in Europe.*

Ny teknik ”Strängnäs kämpar om Hormonfabrik - Irland farligaste konkurrent om Pfizers miljardanläggning” 2005-05-11.

SVD ”Pfizer satsar i Strängnäs” 2005-05-31

Folket ”150 nya jobb när Pfizer miljardsatsar i Strängnäs” 2005-05-31.

Katrineholms-Kuriren ”Vinstlott för Strängnäs – Pfizer miljardsatsar” 2005-05-31

Dagens Nyheter ”Pfizer satsar på Strängnäs” 2006-04-11