

TORUN NILSSON

När Sverige sålde Nobelprisindustrin

Historien om Astra, Pharmacia och Kabi

SNS FÖRLAG

SNS Förlag
Box 5629
114 86 Stockholm
Telefon: 08-507 025 00
Fax: 08-507 025 25
info@sns.se
www.sns.se

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – är ett fristående nätverk av beslutsfattare och opinionsbildare i privat och offentlig sektor. SNS vill genom forskning, bokutgivning och möten bidra till debatt och rationella beslut i samhällsfrågor.

När Sverige sålde Nobelprisindustrin
Historien om Astra, Pharmacia och Kabi
Torun Nilsson
Första upplagan
Första tryckningen

© 2010 Författaren och SNS Förlag
Omslag och grafisk form: Lena Eklund
Tryck: TMG Stockholm, Stockholm 2010
ISBN 978-91-86203-54-2

Innehåll

Inledning: Nobelprisindustrin som försvann 7

1994: En sagolik bransch 16

- »Alla var där« 17
- Paradigmskiftet och läkemedelsbranschen 18
- Wallenberg och hans män 20
- Gyllenhammar och läkemedelsindustrin 22
- Utländska placerare 23
- Läkemedelsföretagens explosiva utveckling 25
- Rising, Grönfeldt och Almgren 27
- De första produkterna 29
- Politiska ambitioner 32
- Sveriges bästa Carlsson 37
- Bioteknikens genombrott 40
- Bland världens stora 43

1998: Nu ska framgångsföretagen säljas 46

- (s)-dilemma med Pharmacia & Upjohn 48
- Astra – ett svenskt flaggskepp 51
- Största kampanjen någonsin 52
- Aktiespararna säger nej 56
- Fonderna säger ja 59
- Affären går i hamn 62

1977: Ny tid och nya idéer 63

- Astra och dess ledare 65
- Pharmaciabolagens chefer 67
- Brytningstid för ägande 68
- Läkemedelsföretagens situation 71
- Svenskarna och biotekniken 72
- Astras fina forskningsportfölj 75
- Samarbetsplaner 77

1982: Finansaffärer i kapitalbristens spår 80

- Astras problem i USA 81
- Merck – USA:s »Rolls Royce« 84
- Inget omförhandlingsdatum 85
 - Devalveringen 1982 87
 - »The Biotech Swede« 87
- Statsföretag och KabiVitrum 91
- Teknikfientlig debatt 93

1985: Läkemedelsaffärernas osannolike katalysator 95

- Alla vill träffa El-Sayed 96
- Gyll och Fermenta 99
- Dramatiken på Pharmacia 102
- Gyllenhammar, Danielsson och Fermenta 106
- Ridån går ned för El-Sayed 109

1987: Nya framgångsrecept efterlyses 113

- Zelmid – ett svårt beslut 114
- Losec och tumörerna på råttor 116
- Astmamedlen och cellförändringarna 117
- Slutet på Widengrens era 118
- Pharmacias första köprunda 122
- Tryckkokarekonomi i Sverige 126
- KabiVitrum får ny strategi 128
- Den ovanlige läkemedelsdirektören 131

1989: Företagsledare startar offensiven 135

- Fusionsvalpar 136
- Förhandlingarna om Kabi och Pharmacia 138
- Ekbergs lyckosamma chefsperiod 140
- Danielssons bekymmer 141
- Mogren träder till på Astra 143
- »Widengrens maffia« 146
- Lanseringen av Losec 147
- Omvärldens intresse för Astra ökar 150

1992: När fördämningarna brast 151

- Duon Gyllenhammar och Gyll 154
- Turbulensen på Kabi Pharmacia 155
 - En andra köprunda 159
 - Losecs genombrott 161
 - Paradoxen i USA 163
 - Alla trodde på Astra 165
- Spekulation mot kronan 166
- Företagen mindre svenska 168

1993: En vik i världens finanshav 169

- Exit Gyllenhammar 170
- De nya storägarna 173
- Investmentbankerna 174
- Det ägarlösa Pharmacia 176
 - Losec blir gökunge 179

1995: Jämlik partner sökes 184

- Upjohn från Kalamazoo 187
 - Allt delas lika 190
- Bankirerna lockar med löner 192
 - Oro för återväxten 194
 - Astra håller emot 195
- Investors nya ledstjärna 198
- Allt trassligare med Merck 199
 - Kritiken mot Mogren 201

1998: Svenskarna lagar efter läge 203

- P&U:s snåriga organisation 204
- Prognoserna justeras ned 207
- Hassan får fria händer 210
- Besvärliga år för Astra 211
- Bildmanaffären – en mardröm 213
 - Barnevik på Investor 217
- Losecs efterföljare Nexium 218
- Bildman smutskastar Mogren 220

En helt ny globaliserad värld 223
Nytt avtal med Merck 226
Hassan håller vad han lovat 227
AstraZeneca tar form 228

2010: Allt mindre kvar 233

Budet på P&U 235
Färre svenskar i AstraZeneca 237
Bakslaget Exanta 238
AstraZeneca drar ned i Sverige 240
Klustret av småbolag 241

**Avslutning: Nobelprisindustrin
– det är ägandet som avgör 245**

Läkemedelshistorien i årtal 256
Källor 263
Register 265

INLEDNING:

Nobelprisindustrin som försvann

Tänk dig en bransch med ständigt ökande efterfrågan, en industri vars produkter folk bara kommer att vilja ha mer och mer av. Tänk dig en bransch som sysslar med att förlänga människors liv och att förbättra deras livskvalitet.

Då är det läkemedelsbranschen du tänker på, en verksamhet som erbjuder intressanta uppgifter och, ibland, mycket stora förädlingsvärden.

Svenska läkemedelsföretag har varit framgångsrika, faktiskt mycket framgångsrika. Det beror bland annat på att Sverige efter andra världskriget fick fart på tillväxten snabbare än andra, krigshärjade, länder. Under trettio år kunde vi utan några större uppoffringar bygga ut sjukvården kraftigt och satsa betydande belopp på utbildning och forskning. Eftersom svenskarna var pragmatiska, beslutsvägarna korta och befolkningsunderlaget ovanligt homogent, blev Sverige relativt sin storlek framstående inom medicinsk forskning, vi hade en vård med gott rykte internationellt, bra patientregister och underlag för kliniska prövningar vilket intresserade forskare från andra länder. Dessutom fanns i Sverige ett nära samarbete mellan forskningen vid universitet och högskolor och den spirande läkemedelsindustrin.

Mot slutet av 1970-talet började detta samarbete bära frukt i form av spännande produktportföljer i läkemedelsföretagen. Jag minns själv ett besök under första halvan av 1980-talet på Pharmacia i Uppsala, där VD Gunnar Wessman talade om USA-bör-

sen och företagskultur och en pojkaktig vice VD vid namn Erik Danielsson talade sig varm för nya lovande produkter. Pharmacia hade haft en kometartad framgång som företag. Jag gjorde också då ett besök på den något mer introverta konkurrenten LKB. Jag minns också tv-program i slutet av 1970-talet med en uppseendeväckande professor som hette Bertil Åberg och som slogs för genteknik. Denne Åberg jobbade först på ett oansenligt dotterbolag till Statsföretag (som hette KabiVitrumi!) och sedan ihop med Tomas Fischer, en känd finansman. För att inte tala om hur väl jag minns de eviga diskussionerna inom den tidningsredaktion jag arbetade på om huruvida Astra hade gjort rätt eller inte när de skrivit ett licensavtal med amerikanska Merck. Eller om Pehr G Gyllenhammar gjorde rätt som diversifierade Volvo med att köpa bland annat Pharmacia.

Och så kom 1990-talet, då Astra och dess reslige VD Håkan Mogren toppade alla ligor, Pharmacia gjorde stora affärer och läkemedel plötsligt var en högstatusbransch och ett viktigt bevakningsområde för en ekonomitidnings redaktion. Liksom biotekniken, som under hela mitt yrkesliv funnits där, evigt lovande, ibland högt värderad på börsen, ibland lågt.

Sverige hade lyckats, tycktes det, att etablera sina läkemedel i den globala divisionen, precis som sina mobiltelefonsystem, kullager, hårdmetallskär, gruvborrar, lastbilar, möbler, kläder och förpackningsmaskiner. Astras magsårsmedicin Losec blev ett närmast osannolikt bevis för att vinsterna i läkemedelsindustrin under patenttiden kan bli mycket stora.

Men i mitten av 1990-talet hände något. Då slogs först Pharmacia ihop med amerikanska Upjohn och sedan Astra med brittiska Zeneca. Därmed halverades i ett slag den svenska makten över läkemedelsindustrin. De flesta andra svenska bolagen i läkemedelsbranschen hade nämligen vid det laget köpts upp av Pharmacia.

Till att börja med var de flesta positiva till storaffärerna. De ansåg att de var naturliga och intressanta och ledde till ökade forskningsresurser och riskspridning i läkemedelsbranschens

chansartade verksamhet. Visserligen försvann raskt en stor del av Pharmacias verksamhet från Sverige, men vad spelade det för roll? I tomrummet uppstod ett växande, kreativt nyföretagande inom branschen med högmotiverade forskare vid rodren. Och så fanns det kvar en svensk del i AstraZeneca, ett globalt storföretag med alla dess resurser och kompetens. Astras huvudkontor för forskningen, det vill säga hjärtat i ett läkemedelsföretag, låg kvar i Södertälje. Under en period växte till och med företagets verksamhet i Sverige, räknat i antal anställda.

Men på 2000-talet kom en period av bakslag, för AstraZeneca och för många av de andra stora nyfusionerade, globala bolagen i branschen. Strömmen av nya läkemedel minskade, kreativiteten tycktes ha gått i stå. Aktiekurserna bromsade in och den globala finansmarknadens förkärlek för företagsfusioner började ifrågasättas, i alla fall när det gällde en så komplex verksamhet som läkemedelsforskning.

Sedan dess har utsikterna mörknat ytterligare i Sverige. Den svenska verksamheten av betydelse i AstraZeneca har krympt. Och av resten av företagen finns nästan bara spillror och förhoppningsföretag kvar. Vi har inte många fler anställda vid läkemedelsföretagen i Sverige i dag än för tio år sedan. Ingen ny svensk storsäljare finns på världsmarknaden, med undantag för Losecs efterföljare Nexium. När de tillfrågade i näringslivet ska nämna något hoppningivande är det oftast ett och samma projekt som dyker upp, nämligen professor Mathias Uhléns kartläggning av människans proteiner.

Läkemedelsföretagen nämns sällan i några politiska tillväxtvisioner, faktiskt ganska sällan överhuvudtaget när politikerna talar om svenskt näringsliv. De små förhoppningsföretagen förekommer mest i börsspalterna i eviga spekulationer om eventuella genombrott.

Frågan är vad som har hänt? Hur kom det sig att spelet i den högsta globala divisionen blev så kortvarigt? Varför lyckades inte Sverige bita sig fast i läkemedelsbranschen? Och varför är det så tyst om »nedflyttningen«?

Den nymornade debatt som trots allt finns om hur Sverige ska behålla och vidareutveckla läkemedelsföretag handlar om att öka kvaliteten på utbildning, forskning och vård. En viktig, lovvärd och framtidsinriktad diskussion förstås, men var det verkligen på grund av kvalitetsbrister som Sverige tappade sin ställning i läkemedelsbranschen?

Eller är det så att det faktiskt spelade roll att den svenska makten i bolagen minskade? Och varför gjordes i så fall alla de affärer som ledde till att det blev fallet? Är det självklart att ägandet av ett litet lands företag ska få försvinna utomlands? Varför behöll schweizarna makten över både Roche och Novartis, två stora framgångsrika inhemska läkemedelsföretag?

Eller var det, som vulgärdebatten i branschen gärna vill göra gällande, bara för att direktörerna lockades av höga löner i utlandet som de sålde?

För ett par år sedan bestämde jag mig för att försöka få svar på frågorna. Jag valde att göra det utan finansiering för att stå fri från partsintressen. Jag satte igång att göra tidslinjer, läsa böcker, årsredovisningar och gamla klipp, intervjua, räkna och pussla.

Jag träffade Lars-Erik Forsgårdh, som när han var VD för Aktiespararna var en av få som protesterade när Astra fusionerades, och han uppmuntrade mig litet surmulet: »Det skulle ju vara intressant, om du kan ta reda på vad det egentligen berodde på«, suckade han.

Men jag upptäckte ganska snart att det inte fanns något enkelt skäl, ingen liten detalj som förklarade allt om ett komplicerat skeende. I stället fann jag med stigande fascination ett invecklat, kaosartat förlopp där allt tycktes spela roll: familjen Wallenbergs stärkta maktbas under 1920-talet, socialdemokraten Ernst Wigforss socialiseringsambitioner på 1940-talet, Tage Erlanders forskningsintresse och den globala finansiella revolutionen liksom stora landvinningar inom medicinsk forskning och destabiliserande devalveringspolitik. Inom själva företagen fann jag ett minst lika komplicerat mönster: tuppkamrar som växt (inte bara i Pharmacias Healonprojekt), kärleksaffärer, sex-

missbruk, nya strategiska läror, nya former av chefsersättningar och nya revolutionerande tekniker.

Jag upptäckte att branschen var yngre än jag föreställt mig. Jag fann att förutsättningarna för den är unika: stort beroende av myndigheter och den nationella sjukvården samtidigt som branschen är en av de mest globaliserbara som finns (eftersom kunskap är flyttbar och de berömda forskarna alltid jämför sina villkor med sina likars i andra länder).

Jag läste professor Lars Werkös beskrivningar av sjukvården på 1930-talet och fick med isande tydlighet klart för mig vidden av de medicinska framsteg som gjorts sedan dess. Jag förstod varför min far, född 1925, hade blivit så orolig när diagnosen lunginflammation kom på tal.

Jag insåg fullt ut det dilemma som branschen alltid levt med, nämligen att det är fult att tjäna pengar på folks olycka. Trots att mediciner så uppenbart förlänger liv, förhöjer livskvalitet och sparar vårdpengar, så förknippas branschen många gånger med läkemedelsbiverkningar, vrålsäljande konsulenter och korrumperade läkare på lyxiga konferenser.

»Företagens namn nämns aldrig när en ny medicin väcker positiv uppmärksamhet«, säger Anders Ekblom, en av AstraZenecas två forskningschefer. »Det är alltid bara grundforskarnas namn som nämns.«

Kanske beror misstron till läkemedelsbranschen på att relationen mellan leverantör och kund är så speciell. När vi är sjuka är vi i händerna på läkarna och tar oftast tacksamt emot den vård och de mediciner som bjuds. Och då finns det förstås alltid en risk, att läkemedelsföretagen skor sig på vår maktlöshet. Flera av mina bekanta som är läkare bidrog, när de hörde vad jag skrev om, med böcker som »Selling Sickness« och »The Truth About the Drug Companies – How They Decieve Us and What to Do About It«.

En god vän berättade historierna som florerar: hur säljarna och läkarna brukade ses på parkeringar för att diskret flytta över mu-
torna från konsulenternas till läkarnas bakluckor. »Fast det var förr«, underströk hon. »Nu har det stramats upp.«

Läkarna är i sin tur oftast beroende av offentlig finansiering och därmed av politiker som kan frestas att ta populistiska hänsyn.

Politikerna och myndigheterna har inte heller någon lätt sits, när de beslutar om vilka läkemedel som ska subventioneras. Före Astrachefen Håkan Mogren tar Viagra som exempel. Viagra subventioneras inte eftersom det är ett potensmedel. Viagra hjälper dock inte bara mot potensproblem utan även mot vissa hjärtproblem, en åkomma som brukar åtgärdas med allmänna medel. Men i och med det första förbudet (att inte subventionera potensmedel) så går det inte att subventionera Viagra som hjärtmedicin heller.

Claes Wilhelmsson, tidigare forskningschef på AstraZeneca, oroar sig för de höga kostnaderna för de nya specialinriktade mediciner som nu kommer fram med hjälp av bland annat bioteknik. »Det kommer att bli för dyrt att ge specialmediciner till små grupper under lång tid«, säger han. »Det kommer att bli ett problem.«

Men det finns fler dilemman än så. Ett är forskningens chansartade natur och svårigheten att finansiera detta risktagande, särskilt när den tekniska utvecklingen innebär att både kostnaderna och möjligheterna ökar nästan exponentiellt. Ett nytt läkemedel tar mellan tio och tjugo år att ta fram och forskningen kostar enorma belopp. Och sedan kan myndigheterna med ett enda penndrag stoppa projektet. Det kan ske till och med långt efter det att läkemedlet är lanserat, så som skedde när den mäktiga amerikanska läkemedelsmyndigheten FDA kom fram till att smärtstillaren Vioxx kunde leda till hjärtproblem.

En annan besvärlig avvägning är i vilka former forskning blir mest framgångsrik. Är det i den lilla självständiga gruppen som inte behöver anpassa sig till någon byråkrati? Eller är det i det stora globala nätverket med alla dess resurser? Hur sker avvägningen mellan specialisering, tekniska möjligheter och professionalisering å ena sidan och helhetsperspektiv å den andra? Jag åker till Göteborg och träffar Nobelpristagaren Arvid Carlsson.

»I dag är det för många ingenjörer, ekonomer och administratörer i branschen«, säger han. »Det leder till absurda förenklingar. Och så provar man inte på levande varelser. Då stämmer inte resultaten sedan.«

Jag upptäcker att läkemedelsindustrin är den bransch där Sverige främst tycks ha slagit mynt av sin Nobelpristagarkompetens. Bakom de svenska läkemedelsföretagen finns minst fyra Nobelpris till svenskar, varav tre inom kemi. Läkemedelsindustrin är en riktig Nobelprisindustri, helt enkelt.

Jag lär mig skillnaden mellan små molekyler och stora molekyler, det vill säga, förenklat, mellan kemiskt framställda molekyler och naturligt förekommande i biologiska organismer. De stora drakarna i läkemedelsbranschen har vuxit fram genom att sälja kemiskt framställda läkemedel, exempelvis Losec. Bioteknikbranschen består mest av mindre bolag. De har separerat eller odlat fram naturliga preparat och senare, med hjälp av genteknik, massproducerat dem. Dessa är inte lika lätta att patentera men heller inte lika lätta att kopiera och de ger dessutom oftast färre biverkningar. Det är dessa preparat som benämns stora molekyler. Tillväxthormonet Genotropin är ett sådant, liksom Gardasil, vaccin mot livmoderhalscancer. Lite grovt kan man skilja mellan massproducerade piller och ömtåligare substanser som måste injiceras i blodet.

Numera är de två metoderna för att framställa läkemedel på väg att flyta ihop. De stora bolagen betalar fantasibelopp för bioteknikbolagen. Jag undrar: Varför köpte inte de svenska bolagen bioteknikbolag på 1990-talet, när de var billiga, i stället för att fusionera sig bort från Sverige?

Att ägarstyra så komplexa verksamheter som läkemedelsföretag måste innebära väldiga svårigheter: stora investeringar som innebär hög risk under lång tid; stort beroende av duktiga forskare som tillhör en ovanligt mobil yrkeskår samt stort beroende av politiker och myndighetsbeslut. Lägg till detta ytterligare ett villkor för branschen: den mänskliga kroppen i vilken en molekyl ger tusen reaktioner per minut. Det finns inga Excelark i världen

som kan rymma alla dessa data. Kanske är det därför som den moderna finansmarknaden med sina datoriserade modeller har så svårt att hantera läkemedelsbranschen?

Men än mer kaotisk framstår historien om utförsäljningen av den svenska läkemedelsindustrin, när man till alla dessa komplexa förutsättningar lägger personligheterna på företagen och deras relationer.

»I den här branschen spelar personliga relationer en ovanligt stor roll«, säger Hugo Thelin som haft varierande chefsbefattningar under sina fyra decennier på olika läkemedelsföretag.

Jag blir under arbetets gång alltmer böjd att hålla med honom.

Jag träffar ett myller av människor, forskare förstås, direktörer, entreprenörer, ägare, fondförvaltare, riskkapitalister, analytiker och många andra yrkeskategorier. Ofta sitter jag i receptionen på Astras vackra förutvarande huvudkontor i Södertälje i väntan på intervjuer.

Alla verkar känna varandra i branschen. Amerikanen Fred Hassan, som var chef för Pharmacia när bolaget såldes till branschjätten Pfizer, dyker medan jag skriver upp i nya internationella strukturaffärer. Och familjen Wallenbergs maktbolag Investor har börjat om som läkemedelskapitalist genom att köpa in sig i Biovitrum, en av spillrorna efter Pharmacia, som leds av en före detta höjdare på Astra.

Men det som är uppseendeväckande är inte att alla känner alla utan framförallt vilka djupa konflikter som finns mellan flera av de inblandade personerna och hur olika de tolkar branschens möjligheter. Och hur svårt det faktiskt är för en utomstående att avgöra vem som har rätt eller fel.

Kanske beror även det på att forskningen tar så lång tid och att resultaten är så osäkra. Det går alltid att spåra framgångarna långt tillbaka i tiden till andras insatser, likaväl som det går att tillskriva dem sin egen skicklighet. Och kanske är det också för att riskerna i den här branschen är så stora och så svårbedömda, som till synes obetydliga händelser måste tas med i beskrivningen av händelseförloppet, exempelvis försäljningen av en penicil-

linfabrik till en tjeckisk/sudanesisk entreprenör från Egypten, en kärlekshistoria och en manschauvinistisk subkultur. Historien om läkemedelsföretagen i Sverige vecklar ut sig allt eftersom och framstår snart som lika fantastisk som branschen i övrigt.

Läkemedelshistorien i årtal

1877	Vitrum bildas
1911	Pharmacia bildas
1913	Astra bildas
1914	Leo bildas
1918	Stockholms Bryggerier inrättar centrallaboratorium, grunden för Kabi
1919	Ferrosan bildas
1920	Statsminister Hjalmar Branting vill skapa statligt läkemedelsmonopol
1920	Vin & Sprit räddar Astra från likvidation
1921	Pharmacia blir dotterbolag till Apotekarnas Droghandel, som majoritetsägs av familjerna Malmsten och Bergvall
1924	Konsortium med grosshandlare Erik Kistner, Jacob Wallenberg m.fl. köper Astra
1926	The Svedberg Nobelpriset i kemi
1929	Hans von Euler-Chelpin Nobelpriset i kemi
1930	Astras startar egen forskning
1930-talet	Astra börjar diversifiera pga socialiseringsshot
1932	Kreugerkraschen, börsen faller i dvala
1934	Förbud för banker äga företag, ägande flyttas till investmentbolag som familjen Wallenbergs Investor
1938	Skatter som gynnar etablerade ägare och befintliga företag
1939	Andra världskriget bidrar till hårda valuta- och kreditregleringar
1941	Pharmacia lanserar blivande storprodukten Salazopyrin (tarmsjukdomar och ledgångsreumatism)
1941	Kabi får i uppdrag att torka blodplasma
1942	Astra köper Hässle
1943	LKB bildas
1943	Pharmacia börjar samarbeta med Uppsala universitet
1943/44	Astra börjar med penicillin
1944	Socialdemokratiska motioner om socialisering av läkemedelsindustrin
1940-talet	Slutet. Astra vill samarbeta med Pharmacia
1946	Kabi börjar med penicillin

- 1945 ca** Pharmacias satsar på egen forskning
- 1947** Skatter på ägande, bland annat på förmögenhet, arv och gåvor, svensk ägar- och finansmarknad rejält insnörd
- 1947** Kabis första blodfraktioneringsprodukt
- 1947** Pharmacia lanserar Macrodex, blodplasmaersättning
- 1948** Arne Tiselius Nobelpriset i kemi
- 1948** Astra får sitt internationella genombrott med Xylocain samt köper Draco
- 1950** Pharmacia flyttar till Uppsala
- 1953** Astra anställer Ivan Östholm till Hässle
- 1954** Hässle flyttar till Göteborg och börjar samarbeta med Göteborgs universitet
- 1957** Kabi inleder framställning av koagulationsfaktorn fibronogen och senare faktor VIII
- 1960** ATP innebär att svenskt sparande slussas till offentlig sektor
- 1961** Astra drar tillbaka lugnande licensmedlet Neurosedyn sedan det visat sig orsaka fostermissbildningar
- 1960-talet** Forskningskris på Astra men samtidigt utvecklas banbrytande samarbete med Arvid Carlsson m fl forskare
- 1965** Apotekarnas Droghandel byter namn till Fortia, mb till Pharmacia
- 1966** Astra påbörjar arbetet med magsårsmidlet Losec
- 1966** Gösta Virding VD för Pharmacia
- 1969** Astras Hässle får fram hjärtmedicinen Seloken, blivande storsäljare
- 1969** Pharmacia lanserar diagnostiskt test för allergi
- 1969** Bertil Åberg, som får nyckelroll, börjar på Kabi
- 1969** Fortia börjs noteras
- 1969** Staten köper Kabi som senare slås ihop med Vitrum
- 1970** Astra lanserar astmamedicinen Bricanyl
- 1970** Statsföretag bildas
- 1971** Kabi lanserar tillväxthormonet Crescormon efter samarbete med professorerna Rolf Luft och Paul Roos
- 1970-talet** Astra nära likviditetskris
- 1970-talet** Astra och Kabi samarbetar om penicillin, Fermenta bildas för att skilja av penicillintillverkningen
- 1973** Gösta Virding VD för Fortia. Han renodlar och börjar tala om bioteknik
- 1974** Oljekris och djup lågkonjunktur i världen
- 1974** Borttagandet av den hårda regleringen av kreditmarknaden börjar med tillåtelse för företag och kommuner att låna utomlands

- 1975** Vänsterfalangen inom socialdemokraterna motionerar om socialisering av läkemedelsindustrin
- 1975** Sten Gustafsson styrelseordförande för Astra
- 1976** Statsföretag i djup kris
- 1976** Genentech bildas i USA, blivande storföretag inom bioteknik
- 1977** Lovande utsikter för både KabiVitrum och Pharmacias bioteknik och Astras forskningsportfölj men ont om pengar i Sverige p.g.a. skatter och regleringar. Bolagen är små och nordiska med omsättningar på mellan en halv och två miljarder kronor
- 1977** Ulf Widengren VD för Astra. Han koncentrerar verksamheten till läkemedel och satsar på internationalisering
- 1977** Herbert Boyer m.fl. lyckas föra in en DNA-sekvens från människa i en bakterie, avgörande för genteknisk produktion av biotekniska läkemedel
- 1977** Kurt Mark ordförande för Pharmacia
- 1977** Astra tar över Kabis del av Fermenta
- 1978** Kabi och Genentech skriver avtal om att utveckla genteknisk produktion av tillväxthormon
- 1978** Kabigen bildas
- 1970-talet** Slutet, nya diskussioner om samgående mellan Astra och Pharmacia
- 1970-talet** Slutet, hätsk debatt om genteknik
- 1979** Pharmacias Healon börjar användas vid ögonoperationer
- 1979** Astra tar patent på Losec
- 1980** Gunnar Wessman ny VD för Fortia
- 1980** Pharmacia storsatsar på Healon
- 1981** Lars Bildman VD för Astra i USA
- 1981** Refaat El-Sayed köper Fermenta från Astra
- 1981** Fortia gör, som första svenska bolag, nyemission i USA
- 1981** Borgerlig regering devalverar med 10 procent, valutavinster i läkemedelsbolagen. Börsen vaknar
- 1982** Astra lanserar astmamedlet Pulmicort
- 1982** Astra skriver samarbetsavtal med amerikanska Merck för att finansiera expansion i USA
- 1982** Socialdemokratisk regering devalverar med 16 procent, valutavinster i läkemedelsbolagen. Avregleringarna av svensk finansmarknad fortsätter, sammanfaller med finansiell revolution i världen och successivt ökad roll för stora fonder
- 1983** Pharmacia (nu har Fortia bytt namn) gör ytterligare en USA-emission

- 1983** Astra drar tillbaka Zelmid, medel mot depression, stort bakslag
- 1983** Sonessons, som kontrolleras av Volvo, köper Leo
- 1984** Sonessons köper Ferrosan
- 1984** Sören Gyll VD för Statsföretag som börjat banta och byter namn till Procordia
- 1984** Astra drabbas av cancerlarm för Losec och Pulmicort. Bidrar till att Merck tackar nej till att i framtiden sälja Pulmicort i USA
- 1984** Fermenta börsnoteras
- 1984** Allemansfonder införs vilket sätter ytterligare fart på börsen
- 1985** Tak för bankernas utlåning tas bort, ytterligare led i revolutionerande avreglering av svensk kreditmarknad, bidrar tillsammans med inflation och valutareglering till lånefest och spekulation i Sverige
- 1985** Astra börjar forska om ny trombinhämmare, det som ska bli Exanta
- 1985** Kabi drar tillbaka Crescormon. Djup kris. Bakslaget skyndar på utvecklandet av gentekniskt tillväxthormon. Ett första sådant får godkänt detta år
- 1984** Erik Danielsson VD Pharmacia, Gunnar Wessman styrelseordförande
- 1985** LO-ordförande Stig Malm myntar uttrycket finansvalpar
- 1985** Ägarfamiljerna Lundberg och Malmsten säljer huvuddelen av sina aktier i Pharmacia till Volvo vars ordförande Pehr Gyllenhammar är intresserad av strukturaffärer i läkemedel för att väga av bilkonjunkturen
- 1985** Gunnar Wessman lämnar Pharmacia efter konflikt med Erik Danielsson, Gunnar Hambræus ny ordförande
- 1985** Refaat El-Sayed på Fermenta för intensiva förhandlingar om strukturaffärer med bland andra Sören Gyll på Statsföretag, Erik Danielsson på Pharmacia och Pehr Gyllenhammar på Volvo
- 1985** Jan Ekberg VD för KabiVitrum
- 1986** Refaat El-Sayed visar sig ha ljugit om pengar, doktorsexamen mm, avtalet med Volvo faller, stor skandal
- 1986** Erik Danielsson på Pharmacia har problem med sämre valuta-situation och resultat. Han köper företag för fem miljarder kronor, bl a separationsbolaget LKB och Leo/Ferrosan
- 1986** Astras Ulf Widengren diskuterar samgående med Pharmacia
- 1987** Många stora fusioner, nu talar man om fusionsvalpar

- 1987** Losec får första godkännande
- 1987** Ulf Widengren dör
- 1987** Genotropin, identiskt med humant tillväxthormon, lanseras, KabiVitrum går allt bättre och Procordia bestämmer sig för att satsa på expansion och internationalisering inom traditionell läkemedelsverksamhet. Procordia børs-introduceras
- 1988** Håkan Mogren VD för Astra
- 1988** Kabi köper Pfrimmer
- 1988** Håkan Mogren satsar på expansion. Missnöjd med Merckavtalet
- 1988** Astra lanserar Losec samt registrerar blodtryckssänkaren Plendil
- 1988** Astra Pulmicort börjar säljas med inhalatorn Turbohaler
- 1989** Återstående valutareglering tas bort, historisk öppning av slutan svensk kapitalmarknad, svenskarnas spekulerande kulminerar utomlands
- 1989** Astra omsätter 7 mrd kr, Kabi och Pharmacia 4 mrd var
- 1989** Losec lanseras i USA
- 1989** Kabi köper Fides
- 1989** Sören Gyll och Pehr Gyllenhammar beslutar slå ihop Procordias och Volvos läkemedels- respektive livsmedels-rörelser. Livsmedlen ska finansiera läkemedelsforskningen, är det tänkt. Kabi, som gått bra, får makten i läkemedels-verksamheten som får namnet Kabi Pharmacia. Staten (socialdemokraterna) vägrar släppa majoriteten till Volvo men Pehr Gyllenhammar blir ordförande
- 1990** KabiGen integreras i Kabi Pharmacia
- 1990** Volvo, som liksom Pharmacia drabbats av sämre valutaförhållanden, gör upp om allians med franska Renault
- 1990** Huvudkonkurrenten Glaxo smutskastar Losec men när det visar sig att kritiken bygger på en lögn får Losec sitt stora försäljningsgenombrott
- 1990** Kuwaitkrig och internationell lågkonjunktur. Bank- och finanskris i Sverige
- 1991** Borgerlig regering med näringsminister Per Westerberg som vill privatisera statligt ägande
- 1991** Astra står pga Losec och strålände kursutveckling för nästan en tredjedel av Investors portfölj
- 1991** Pharmacia köper Pierrel

- 1992** Procordia lägger bud på Volvo, en manöver för att förbättra Volvos position inför fortsatta affärer med Renault men den borgerliga regeringen, som vill privatisera, säger nej. Gyll ny VD för Volvo, Ekberg för Procordia, som ska privatiseras
- 1992** Astras Losec säljer för mer än en miljard dollar, en block buster
- 1992** »Megamergers«, bl a mellan läkemedelsföretag, har kommit igång
- 1992** Djup kris i Sverige. Privatiseringen av Procordia skjuts upp. Borgerlig regering släpper kronan fri, den rasar sedan med 25 procent, jättevinst i läkemedelsföretagen. Utländska placerare och investmentbanker sätter tänderna i svenska företag. Svagt ägande och bra och billiga företag. Fonder har fått makten på världens börser, de predikar aktieägarvärde
- 1991–1994** Lars Bildman bygger upp säljkår i Astras egna USA-bolag för att lansera Pulmicort Turbohaler
- 1993** Astra drar tillbaka nyligen lanserade Roxiam mot schizofreni
- 1993** Procordia köper Farmitalia Carlo Erba till Kabi Pharmacia som byter namn till Pharmacia
- 1993** Alla aktier i svenska bolag blir fria att köpa för utlänningar
- 1993** Astra står för 40 procent av Investors portfölj pga framgångarna med Losec
- 1993** Bo Berggren styrelseordförande för Astra
- 1993** Merck når avtalad försäljningsnivå för Losec och får därmed rätt att bilda hälftenägt bolag med Astra i USA och första tjing på Astras produkter i USA i all framtid. Bara det som Merck tackar nej till säljs av Astras egna USA-bolag
- 1993** Staten och Volvo gör upp, Volvo tar hand om livsmedlen och staten blir huvudägare i Pharmacia där Ekberg åter blir VD.
- 1993** Renault har fått övertaget och Volvos ledning med Gyll i spetsen stegrar sig inför fördjupat ägarsamarbete och får stöd av stora fondförvaltare. Gyllenhammar tvingas avgå. Volvo ska renodlas och posten i Pharmacia säljas om några år
- 1994** Astra omsätter 22 mrd kr och Pharmacia 24 mrd
- 1994** Pharmacia framstår som ägarlöst. Ledningen börjar se sig om efter huvudägare, t.ex. en fusionspartner
- 1994** Pharmacia privatiseras, staten behåller 14 procent
- 1994** Placerarna, särskilt utländska, börjar undra vad som ska hålla uppe Astras tillväxt när Losecförsäljningen avtar, lanseringen av Pulmicort Turbohaler i USA försenad
- 1995** Astraledningen får första signal om sexskandal i USA-bolaget

- 1995** Pharmacia går ihop med amerikanska Upjohn. John Zabriskie VD, Jan Ekberg ordförande. Huvudkontor i London, chefsjobben delas lika. Staten har sju procent
- 1996** Astras Losec världens mest sålda läkemedel men nu saktar tillväxttakten in
- 1996** Astras sexskandal i USA nystas upp, Lars Bildman m fl får sparken
- 1996** Astras Håkan Mogren och Zenecas VD David Barnes börjar diskutera samgående
- 1997** Fred Hassan VD för Pharmacia & Upjohn sedan John Zabriskie misslyckats. Hassan amerikaniserar snabbt företaget som har allvarliga lönsamhetsproblem
- 1997** Astras Pulmicort Turbohlar får äntligen godkänt i USA
- 1997** Astra inleder brett kliniskt prövningprogram av det som ska bli Nexium, Losecs efterföljare
- 1997** Percy Barnevik ny styrelseordförande för Astras huvudägare Investor, hårdatsatsar på aktieägarvärde
- 1998** vintern. Mediadrev mot Håkan Mogren kulminerar
- 1998** Fusioner hett på världens börser, särskilt inom läkemedel
- 1998** Fred Hassans väldiga lön första året kommer ut i svenska medier och finansminister Erik Åsbrink säger att staten ska sälja. Hassans storsatsning ger resultat och bolaget går allt bättre. Tre produkter med svenskt ursprung blir storsäljare; Xalatan mot grön starr, Detrusitol mot inkontinens samt Genotropin, tillväxthormon
- 1998** Midsommar. Nya villkor för samarbetet mellan Astra och Merck
- 1998** December: Astra offentliggör fusion med Zeneca
- 1999** Januari: Svenska staten säljer sin sista ägarpost i P&U
- 1999** April: Astra fusionerar med Zeneca efter stor informationskampanj. Fonderna positiva, bara Aktiespararna säger nej. Investors ägarandel 5 procent. Chefsposterna delas lika, huvudkontor i London, forskningskontor i Sverige
- 2000** Arvid Carlsson Nobelpriset i medicin
- 2002** Pharmacia & Upjohn säljs till amerikanska storbolaget Pfizer
- 2010** AstraZeneca drar ned sin forskning i Sverige. Bara en svensk i ledningen och en i styrelsen. Investors ägarandel 3,6 procent.