

Producent af overlevelsesudstyr sikrer sin egen overlevelse

Kurt Ottesen, KSO Innovation, mail@ksoinnovation.com, effektivitet.dk
Ib Sejersen, EU Consult, ib.sejersen@yahoo.com, Redaktør, effektivitet.dk



Ambu i Ballerup



I en tid, hvor krise og afskedigelser dominerer medierne, er det en god oplevelse at besøge en virksomhed, som taler om vækst, både organisk vækst og vækst gennem opkøb af virksomheder, og en virksomhed, som senest har leveret et kvartalsregnskab der fik aktiekursen til at gå markant i vejret. Ambu er nu i en stærk position til at kunne udnytte den generelle krise til at styrke sin markedsposition og yderligere forbedre sine økonomiske resultater.

CEO med international erfaring

Lars Marcher modtager os på hovedkontoret i Ballerup, en moderne bygning med lyse, venlige lokaler. Lars blev ansat som administrerende direktør for Ambu i oktober 2008, og nu, hvor han er kommet igennem de første 100 dage godt og vel, er han lykkedes med at sætte sit fingeraftryk på udviklingen med et flot kvartalsregnskab og lancering af en klar strategi for den fremtidige udvikling.

Med en uddannelse som Cand. Merc., suppleret med en MBA fra universitetet i Sydney, og en international karriere med lederansvar i både Asien, Australien, USA og Europa – senest i danske Terma, hvor han var ansvarlig for økonomi, produktion og forsyningskæde – ligner Lars Marcher et godt bud på en leder af en dansk virksomhed med internationale ambitioner, således som tilfældet er med Ambu. Lars Marcher understøtter dette synspunkt ved at fortælle, at han i sin mere end tyve års karriere i industrien har fungeret i alle "C-rollerne", CFO, CEO og COO.

Teknologi, der redder menneskeliv

Ambu blev grundlagt i 1937 af en dansk ingeniør Dr. Holger Hesse. Virksomheden havde fra starten den erklærede mission at udvikle og sælge udstyr, der kan redde menneskeliv. Et af de første produkter var et apparat, der kunne måle hæmoglobin i blodet. I midten af 1950'erne startede man markedsføringen af det første udstyr til kunstig ventilation af patienter, der ikke selv kunne trække vejret, en såkaldt Resuscitator. Senere fulgte udvikling af dukker til brug ved træning i kunstigt åndedræt og hjertemassage, og med købet af virksomheden Medcotest i 2001 fik Ambu suppleret produktprogrammet med elektroder, der klæbes på huden ved måling og monitorering af hjertets funktion. Elektrodeforretningen er efterfølgende blevet et af de forretningsområder, der er vokset mest, og det er en forretning, som har en vigtig plads i den strategiske udvikling.

Lars Marcher sammenfatter Ambus vigtigste forretningsfokus i udtrykket Airway Management, som – ikke overraskende – intet har med flytrafik at gøre, men er en fælles terminologi for produkter, der sørger for fri passage i en patients luftveje.

Mere specifikt er der tale om fem forretningsområder:

- Respiratory care. Udstyr, der skal holde luftvejene fri på pa-

Fakta om Ambu A/S

Ambu A/S blev grundlagt i 1937 af ingeniør, Dr. Holger Hesse, Ph.d., hvis ambition det var at skabe et firma, som skulle bidrage til at redde menneskeliv. Han startede med etablering af et laboratorium, der var specialiseret i produktionen af udstyr til måling af hæmoglobin i blod ved hjælp af en farveskala. I 1953 tilførtes Ambu viden om anæstesi, hvilket førte til udvikling af en række produkter til anvendelse på ulykkessteder.

Det første af disse produkter kom på markedet i 1956 – en selvoppustelig genoplivningspose – Ambu posen – som blev en milepæl i international behandling af ofre for ulykker.

Så tidligt som i perioden 1957 - 1959 introducerede Ambu nye træningsmetoder, i hvilke mannequiner indgik. I 1970'erne og 1980'erne gennemløb Ambu en anselig ekspansion og etablerede et verdensomspændende netværk af salgsvirksomheder. I 2001 overtog Ambu firmaet Medcotest, som fremstillede elektroder, som man gennem en årrække havde udviklet i samarbejde med Rigshospitalet.

I dag bliver Ambus livredningsudstyr anvendt overalt i verden. Ambu er anerkendt som en pioner inden for udvikling af nye koncepter for tidlig genoplivning med hjælp fra redningsfolk.

I finansåret 2007/2008 omsatte Ambu 784 mil. kr. Resultatet (EBIT) blev 86 mil. kr.

Kort om Ambu A/S

- » Grundlagt i 1937 af ingeniør, Dr. Holger Hesse
- » Ambition: Redde menneskeliv
- » 2007/2008 omsatte Ambu 784 mil. kr.
- » Antal ansatte: 1600

tienter, der er akut bevidstløse eller under bedøvelse samt masker og poser til kunstigt åndedræt.

- Cardiology. Elektroder til måling af hjertefunktioner.
- Neurology. Engangs elektroder, der klæbes fast på huden samt nåle med indbyggede sensorer, der kan måle funktioner i nerver, muskler og hjerne.
- Training. Dukker til førstehjælpstræning.
- Immobilization. Støttekraver for hals og hoved ved skader.

Udstyr til effektiv behandling på hospitaler

Respiratory care og Cardiology udgør hver for sig godt en tredjedel af virksomhedens omsætning, og i den strategiske plan er fokus primært på videreudvikling af disse to forretningsområder sammen med Neurology-området, som forventes at få en betydelig vækst i de kommende år. Inden for Respiratory care har man i USA i sidste finansår introduceret en såkaldt larynx-maske (red: larynx er græsk for strube) som bruges af anæstesi-læger til at sikre fri passage i patientens luftveje. I den resterende del af regnskabsåret 2008/09 vil der ligeledes blive lanceret nye produkter og opdateringer på dette felt, ligesom man på området træningsudstyr vil se nye produkter.

Ambus forretningsmodel er at tilbyde kunderne produkter, som effektiviserer det daglige arbejde på hospitalet og i lægehuse. Derfor er filosofien med at tilbyde engangsartikler en vigtig basis for forretningen. Elektroder og intuberingssår, som er udviklet til at smide væk efter brugen, sparer sygeplejersker for en masse rengørings- og desinfektionsarbejde, og øger sikkerheden imod infektioner for patienten.

Ambus produkter sælges over hele verden. Europa tegner sig for omkring 62 % af salget, USA for 31 % og de sidste 7 % sælges i resten af verden. Ambus produkter adresserer høj kvalitetsmarkedet, hvor man vil betale ekstra for at få det bedste og mest pålidelige udstyr, men da der er tale om engangsartikler, er der også i dette markedssegment stor fokus på priser og omkostninger.

Markedsleder

Omsætningen for 2008/09 forventes at blive 850 mill.kr., en stigning på 8 % i forhold til året før, hvilket i lyset af den generelle udvikling på markedet betyder, at Ambu er i færd med at erobre markedsandele. Allerede i dag er man markedsledende

inden for åndedrætsudstyr, idet man dækker henholdsvis 20 og 40 % af Respiratory care markedet i USA og Europa.

Produktområdet cardiology er forholdsvis nyt for Ambu, idet det bygger på, at man i begyndelsen af dette århundrede overtog selskabet Medicotest, der udviklede engangselektroder til anvendelse inden for primært EKG- og neurologimålinger, d.v.s. monitorering af patientens hjerte og hjerne. Ambus produktprogram inden for cardiology omfatter mange hundrede varianter af engangselektroder, der klæbes på patienten og transmitterer signaler til det elektroniske overvågningsudstyr. Produktionstillene er astronomiske – omkring 375 millioner elektroder om året ifølge direktøren.

Taler man neurologi har elektroderne form af nåle, der opfanger impulser i f.eks. muskler. Uden at Lars Marcher går i detaljer, får man indtryk af, at den produktionsteknologi, der anvendes her, langt fra er triviel, og den dokumentation, der kræves før produkterne godkendes til hospitalsbrug, er omfattende. Ikke mindst de amerikanske akkrediteringer fra FDA (Food and Drug Administration) er ressourcerkrevende. Det er da også netop dette område, direktøren fremhæver, da spørgsmålet stilles omkring patentering og anden beskyttelse af intellektuelle rettigheder. Her beskytter vi os på alle måder, siger Lars Marcher. Såvel IPR-beskyttelsen som dette at leve op til FDA's krav bruger vi mange ressourcer på. For nålenes vedkommende besværes processen af, at hele produktionen foregår i Malaysia og i øvrigt er vanskelig at automatisere fuldt ud.

Tungen lige i munden

Ambus overskud for indeværende finansår forventes at forblive uændret på knapt 100 mill.kr., til trods for store planlagte investe-

ringer bl.a. i forøgelse af salgsstyrken.

Den måde, regnskabstillene udvikler sig på giver jo grund til optimisme for fremtiden. Hvad anser du for den største udfordring med hensyn til en fortsat fremgang?

Vores evne til at implementere vores planer hurtigt og effektivt er afgørende for succes i denne globale finanskrisse. Vi skal være bedre end vores konkurrenter på alle pladser for at vinde markedsandele. Det er tydeligt, at den branche, vi befinder os i, er overordentlig konkurrencepræget, ligesom hele medicobranschen generelt. Det vigtigste er, at vi hele tiden er på forkant med udvikling og introduktion af nye produkter. Vi skal derfor være sikre på, at vi altid er up-to-date med alle de instrumenter, der kan hjælpe os med at holde tungen lige i munden, således at vi altid bevæger os i den rigtige retning.

Product Lifecycle Management, PLM Hvilke instrumenter taler vi om her?

Et dokumentationssystem der skal gøre det lettere og hurtigere for vore ingeniører at udvikle nye produkter på. Det skal også gøre det muligt at etablere udviklingscentre globalt. Et af de vigtige strategiske tiltag er en forbedring af Ambus Product Lifecycle Management (PLM) system.

Vores produktudvikling, som i øvrigt gennemføres i tæt samarbejde med højt specialiserede læger fra hele verden, har hidtil været koncentreret udelukkende i København, men strategien indebærer en udflytning til egne produktionsvirksomheder i Sydøstasien. Det er primært produktionsforberedelse og produktvedligehold, der flyttes, mens udviklingsplatforme til helt nye produkter beholdes i København.

Fig. 1, fordeling af Ambus omsætning på produktgrupper

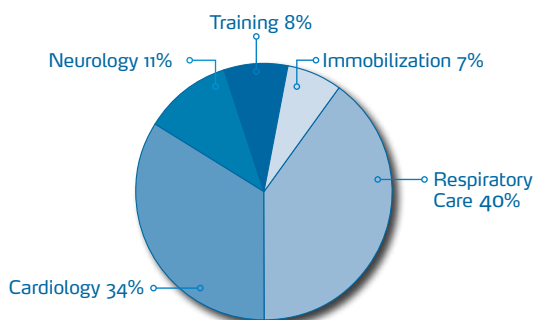
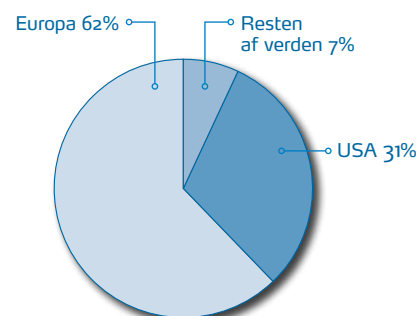


Fig. 2, geografisk fordeling af omsætning



En af de kritiske forudsætninger for en succesfuld outsourcing af produktudvikling og produktvedligehold er et stærkt system for styring af produktokumentation, tegninger, styklister, procesbeskrivelser, kvalitetsdata o.s.v. Mange virksomheder har oplevet, at fejl og mangler i produktgrundlaget har ført til meget dyre fejltagelser. Det er her PLM kommer ind i billedet.

Kina og Malaysia

Ambu investerede allerede omkring år 2000 i egne produktionsvirksomheder i Kina og Malaysia, og i dag ligger 70 % af produktionen i Sydøst Asien. En del af strategien er en gradvist udflytning af den resterende produktion, som finder sted i Ølstykke. Flytningen er primært drevet af behovet for at være konkurrencedygtig på omkostninger, specielt på de produkter, som produceres i styktal på mange millioner. Her kan det danske lønniveau ikke konkurrere, selv om man også på fabrikken i Ølstykke har ydet en stor indsats for at gøre fabrikken Lean og strømnetet til produktionsopgaven.

Hvordan styrer I denne distribuerede produktion? Har I eksempelvis en fælles platform for ERP?

Ja det har vi. Styringen af vareflowet igennem fabrikker i flere dele af verden og videre gennem salgsselskaber og distributører ud til brugeren er kompliceret, og for at nå det strategiske mål at reducere varebindinger i alle dele af vareflowet, både i produktionen og på lagrene af færdigvarer rundt omkring i verden, er et andet strategisk tiltag at videreudvikle vort ERP system, Movex, hvilket blev påbegyndt i 2005/06. Systemet omfatter styring af økonomi og produktion, og det er i dag fuldt implementeret i produktionsfunktionen. Det næste trin er etablering af sammenhængen i vareflowet til salgsselskaberne. Vi har herved fået et ensartet ERP system overalt i organisationen, hvilket sikrer en optimal planlægning og forecast.

GPS management

Ambus seneste strategiplan, udviklet i Lars Marchers første 100 dage som direktør i samarbejde med ledelsesteamet, har fået navnet GPS Four. Analogien med de GPS systemer, vi alle kender, er evident.

Strategien kortlægger hvor virksomheden befinder sig lige nu, den viser den bedste vej til målet. Four står for de 4 ben, som strategien

hviler på. Lars Marcher nævner indledningsvist de fire overskrifter produkter, marked og salg, effektivisering og akquisitioner.

Første ben er produktbenet

Der skal udvikles flere produkter i en accelereret hastighed. Det betyder først og fremmest yderligere skub i egen udviklingsindsats, men det indebærer også etablering af aftaler med andre virksomheder om eneforhandling af deres produkter, i det omfang de kan supplere Ambus egne produkter. Et godt eksempel på det sidstnævnte er en aftale, der for nylig er indgået med kameraproducenten Pentax, der har udviklet et kamera, som kan føres ind i patienten gennem et rør således, at det er muligt visuelt at undersøge luftvejene.

Global produktudvikling

Giver den sammenhæng mellem danske og udenlandske selskaber, I skaber med jeres ERP-system, også mulighed for helt eller delvist at lade produktudvikling og – dokumentation foregå i datterselskaberne?

Absolut; især med vores nye PLM system som jeg har skrevet om tidligere. Første skridt vil være at sanere det nuværende produktprogram således, at antallet af varianter reduceres. 80-20 reglen gælder også her, idet hovedparten af vores nuværende omsætning og indtjening skabes af et lille udsnit af det samlede produktprogram.

Vi kan se, at der er store omkostningsreduktioner at hente ved at kigge kritisk på sortimentet. Derefter kommer vi til det sidste element i produktstrategien, som er fortsættelse og intensivering af arbejdet med at gøre produktudviklingen global. Det opnår vi f.eks. ved at flytte udviklingsopgaver til fabrikkerne i Sydøst Asien og også ved at outsource produktudviklingsopgaver til eksterne udviklingshuse i lavprislande.

Denne udvikling er i øvrigt allerede startet, idet vi på vores fabrik i Kina også i dag har udviklingsfolk. Vi anser det for vigtigt, at udvikling og produktionsmodning sker geografisk tæt på hinanden.

Trådløse patienter

Med hensyn til de overordnede trends, der i fremtiden kunne komme til at styre produktudviklingen, nævner Lars Marcher bl.a. den trådløse teknologi. For mange af vore produkter gælder det jo, at patienten i kortere eller længere tid er tilkoblet elektronisk måleudstyr via ledninger, og det er jo

en nærliggende tanke, at signaloverførslen i sådanne situationer kunne foregå trådløst. En sådan udvikling skal ske i tæt samarbejde med leverandøren af måleudstyret, men den arbejdsform er jo allerede i dag helt behersket af vore folk.

Ud på flisen...

Ben nummer to er markeds- og salgsbenet. Lars Marchers mål er, at salgstyrken forøges med 10-15 % flere "feet on the street". "Herudover", forklarer han, "vil vi gøre hele salgsarbejdet mere Lean, og det gælder alle processer lige fra styrkelse af forbrugernes kendskab til markedet og arbejdsprocesserne omkring Ambus produkter til en effektivisering af de enkelte trin i salgsarbejdet frem til lukning af en kundeordre".

Implementering af et nyt Customer Relations Management (CRM) system er en vigtig del af denne effektiviseringsindsats. Et sidste vigtigt indsatsområde i dette strategien er oprettelse af egne salgsorganisationer i de vigtigste markeder. Ambu har i dag sin egen salgsorganisation i USA, Kina og i seks europæiske lande ud over Danmark.

Total Lean

Det tredje ben er "operations" eller "effektiviserings" benet. Operations omfatter både produktion, logistik og kvalitet. Fokus er her på effektivisering og Lean i alle dele af de operative funktioner.

Efterhånden som Ambu er blevet stadig mere globaliseret spiller kommunikation mellem de enkelte enheder rundt omkring i verden en større og større rolle. Meningen er, at al kommunikation – det være sig verbal og skriftlig kommunikation mellem mennesker eller digital kommunikation mellem systemer skal være entydig og sømløs. De tidligere nævnte systemer ERP systemet, CRM systemet og PLM systemet, er centrale værktøjer til at sikre en koordineret styring, og senest er installeret videokonference udstyr i alle selskaber til styrkelse af kommunikationen på tværs af enhederne. Her er der et dobbelt formål, nemlig både at forbedre kommunikationen og at spare tid og penge gennem en reduceret rejseaktivitet.

Et fordoblet Ambu?

Det fjerde og sidste strategien er Akquisitioner, og her er man allerede godt i gang. I december 2008 købte man således den amerikanske virksomhed Sleepmate Inc., som er en af de ledende aktører på det

hurtigt voksende marked for sensorer til undersøgelser af obstruktiv søvnapnø, der giver kvælninganfald under søvn. Med købet af Sleepmate Inc. kan vi tilbyde alle de produkter, der anvendes i forbindelse med søvnundersøgelser, forklarer Lars Marcher og tilføjer, at købet markant styrker Ambus markedsposition inden for neurologi, især på det amerikanske marked.

Har I andre bestemte emner i sigte m.h.t. opkøb?

Vi er ret vågne med hensyn til at vurdere opkøbsmuligheder. Også her er det at købe den rigtige virksomhed, integrationen og implementering af synergier afgørende. Vi har i dag finansiell styrke til at købe virksomheder op, der har en størrelse som Ambu selv. I vores søgning efter opkøbsmuligheder fokuserer vi på firmaer, der har produkter, som supplerer vort eget produktprogram inden for vore hovedområder. Dermed kan vi opnå en betydelig synergi både i produktudviklingen og gennem hele salgsorganisationen. Jeg tror, at der for de virksomheder, som står finansielt stærkt i disse tider, vil opstå meget interessante opkøbsmuligheder i et prisleje, der vil være attraktivt, slutter Lars Marcher med et optimistisk smil.

Finanskrisen? Ikke lige her

Besøget hos Ambu har efterladt interviewererne med en fornyet tro på, at finanskrisen og den mere generelle økonomiske krise, som nu vil følge efter, har en fair chance for at blive en ikke alt for langvarig parentes i danmarkshistorien. Med en strategi, der bygger på fortsat globalisering, en videre udbygning af et stærkt produktprogram og evnen til konstant effektivisering i alle led af organisationen, er Ambu gearet til en fortsat lønsom vækst.



Lars Marcher, uddannet cand. merc.

- » MBA fra universitetet i Sydney, Australien
- » CEO for Ambu A/S siden oktober 2008
- » Ansat i Terma A/S med ansvar for økonomi, produktion og SCM
- » Arbejdet 4 år i USA som direktør i Dataram Corporation
- » Arbejdet 6½ år i Sydøstasien og Australien med ledelsesansvar for ØK og Apple Computer