GAMBRO ÅRSREDOVISNING 1999



GAMBRO

Innehåll

1 Ett bolag – en identitet
2 1999 i korthet
4 Gambro idag
6 Ordföranden har ordet
7 VD har ordet
10 Gambro-aktien
14 Dialysmarknaden
18 Gambro Healthcare
26 Gambro Renal Products
34 Gambro BCT
39 Värdebaserad styrning
42 Forskning
46 Personal
50 Miljöarbete
54 IT-strategi
56 Eurostrategi

Förvaltningsberättelse
58 Finansiella risker
62 Ekonomisk översikt
67 Förslag till vinstdisposition
68 Resultaträkningar
69 Balansräkningar
70 Kassaflödesanalyser
71 Noter och kommentarer
77 Flerårsöversikt
78 Redovisningsprinciper
80 Revisionsberättelse

81 Styrelsearbetet under året
82 Styrelse
84 Ledning
86 Ordlista
88 Adresser
92 Bolagsstämma

Som vägledning ges i denna årsredovisning vissa sifferuppgifter också i USD. Dessa uppgifter är ungefärliga och baseras för resultatposter 1999 och 1998 på genomsnittlig dollarkurs under 1999 och för balansposter 1999 och 1998 på dollarkursen vid utgången av 1999.
Alla marknadsdata är Gambros egna uppskattningar.

Ett företag – en identitet

Gambro utvecklas snabbt till att bli en mer sammanhållen koncern. Gambro har tre kärnområden – blodkomponentteknologi (Gambro BCT) samt vård (Gambro Healthcare) och produkter (Gambro Renal Products) för njursjuka – som kommer att vara basen för koncernens framtida utveckling. Den samlade styrkan i verksamheten samt gemensamma värderingar och arbetssätt stärker Gambros förmåga att hjälpa patienter och sjukvården över hela världen.

Gambro har ett djupt engagemang inom några av sjukvårdens mest krävande områden – njursjukvård och blodkomponentteknologi. Gambro bygger verksamheten på det förtroende som skapas genom medarbetarnas kunnande, skicklighet och entusiasm, genom satsningar på forskning och utveckling och genom de nära relationerna med sjukvårdens alla aktörer.

Verksamheten står på en stark gemensam bas. I grunden finns det avancerade medicinska och tekniska kunnandet om blod och att kunna hantera detta utanför kroppen – att rena, behandla och dela upp i komponenter. Här finns kunnandet om system och informationsteknologi och gemensamt arbete inom t ex material- och miljöområdena.

Framtidens Gambro kommer att byggas på gemensamma värderingar, ledningskultur- och system. Tillsammans med samarbete, gemensamt utnyttjande av kunnande och resurser, samt kompetens inom marknad och teknik, stärker detta verksamheten och koncernen i sin helhet. Detta manifesteras och kommuniceras genom starka varumärken för produkter, affärsområden och koncern.

Gambro bekräftar nu detta genom att utveckla och stärka varumärke och visuell identitet. En förnyad gemensam logotyp introduceras för affärsområdena och för koncernen tillsammans med ett sammanhållet system för identiteten.

GAMBRO®

Mer än 17.000 personer arbetar inom Gambro runt om i världen. Alla har ett gemensamt mål – att ge patienter ett bättre liv och att underlätta för sjukvården och dess personal. Bilderna i denna årsredovisning ger en glimt av arbetet inom Gambro och av vardagslivet hos några patienter och blodgivare.

1999 i korthet

Gambro stärker organisationen

Vägledande för Gambros organisation är en övergripande ledningsfilosofi och gemensamma värderingar och arbetssätt. Organisationen samlas under ett övergripande varumärke: Gambro. En ny visuell identitet för koncernen introduceras under 2000. På produktnivå satsas på starka varumärken.

Fortsatt god tillväxt

Omsättningen uppgick till 19.743 MSEK (2.386 MUSD) jämfört med 18.734 MSEK (2.264 MUSD) 1998. För nuvarande koncernstruktur ökade omsättningen med 12 procent (9 procent valutajusterat). Gambro Healthcare ökade omsättningen med 19 procent (15 procent valutajusterat), Gambro Renal Products med 4 procent (1 procent valutajusterat) och Gambro BCT med 12 procent (7 procent valutajusterat).

Positiv utveckling av vinstmarginalen

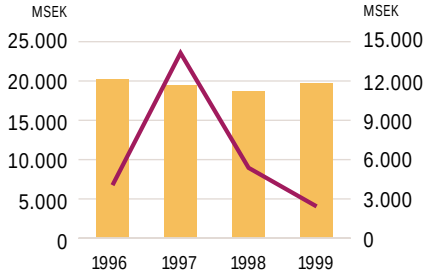
Rörelseresultatet före avskrivningar (EBITDA) uppgick till 4.313 MSEK (521 MUSD) jämfört med 7.452 MSEK (901 MUSD) 1998. Detta inkluderar jämförelsestörande poster på 552 MSEK (67 MUSD) mot 4.179 MSEK (505 MUSD) 1998. Exklusive jämförelsestörande poster var resultatet före avskrivningar 3.761 MSEK (455 MUSD) jämfört med 3.294 MSEK (398 MUSD) 1998 och motsvarande marginal 19,0 procent (17,6). Resultatförbättringen beror främst på effekter av omstruktureringsprogrammet, inklusive förbättrad produktionseffektivitet.



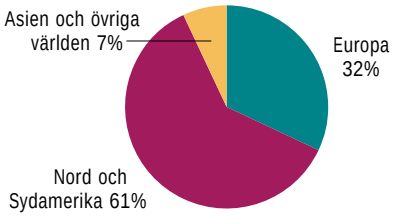
Omstruktureringsprogrammet halvvägs

I mitten av januari 1999 lanserade Gambro ett omstruktureringsprogram för främst affärsområde Gambro Renal Products, men vissa åtgärder berör också affärsområdena Gambro Healthcare och Gambro BCT. Programmet drivs under en 24-månadersperiod. Det syftar till att stärka Gambros ledande position inom kvalificerad njursjukvård, säkra en fortsatt god tillväxt, förbättra lönsamheten och öka rörelsemarginalen (EBITDA), som skall nå 20 procent vid utgången av år 2000. Per den 31 december 1999 hade 930 anställda lämnat koncernen på grund av neddragningar, omorgansiationer och omsättning av verksamheter av de över 1.000 som planeras lämna enligt programmet. Cirka 592 MSEK (72 MUSD) har utnyttjats av de avsättningar på 1.100 MSEK (133 MUSD) som gjordes under det fjärde kvartalet 1998.

Omsättning och resultat efter avskrivningar



Omsättning per marknad, %



Försäljning av affärsområde Hjärtsjukvård

I maj slutfördes försäljningen av dotterbolaget COBE CV (affärsområde Hjärtsjukvårdsprodukter). Efter godkännande av konkurrensmyndigheter avslutades försäljningen till det italienska medicinteknikföretaget Sorin Biomedica. Försäljningen innebar för Gambro en realisationsvinst på 966 MSEK (115 MUSD). COBE CV hade cirka 950 anställda och hade 1998 en omsättning på cirka 1.150 MSEK (140 MUSD).

Ny ”affärsarena” för Blodkomponentteknologi

Affärsområde Gambro BCT har under året ändrat inriktning från nischaktör med fokus på aferesteknik till att bli en bred och ledande aktör inom blodbanksteknologi. Den ändrade inriktningen gör att affärsområdet idag verkar på en marknad värd totalt cirka 11.200 MSEK (1.350 MUSD) jämfört med cirka 3.700 MSEK (450 MUSD) för aferesmarknaden. Ett exempel på denna breddning är satsningen på Pathogen Inactivation, det vill säga rening av blod från virus och bakterier, där Gambro presenterade nya, intressanta forskningsrön under 1999. Ett annat exempel är alliansen med amerikanska HemaSure där Gambro gått in som delägare och nu har rätt att sälja filtersystemet r\LS som renar insamlade röda blodkroppar från vita blodkroppar.

Förvärv

Koncernens förvärv under perioden uppgick till 1.050 MSEK (127 MUSD). Dessa förvärv inkluderar bland annat kliniker i USA och Europa liksom förvärv av flera försäljnings- och distributionsrättigheter inom Gambro Renal Products.

Nya produkter

Under hösten 1999 lanserades dialysatorn *Polyflux* i USA för engångsanvändning och den förväntas under första halvåret 2000 lanseras även för återanvändning på den amerikanska marknaden med mycket goda värden i de kliniska studierna.

En ny PD-produkt, *Gambrosol Bio*, har godkänts av svenska myndigheter. Det är en PD-lösning baserad på ett ”tre produkter i en”-koncept och består av en påse med olika sektioner. Den nya produkten ger tillgång till en lösning med en för patienten anpassad koncentration, samtidigt som den förenklar logistik och hantering för kliniker, patienter som vårdas i hemmet och för Gambro som leverantör.

Gambro har lanserat en ny innovativ maskin för peritonealdialys, *PD 200*, som förser bukhålan med dialysvätska. Produkten är avsedd för APD (Automated Peritoneal Dialysis), ett område i stark tillväxt.



Nyckeltal [2]

MSEK	1999	1998	1997	1996	1995
Omsättning	19.743	18.734	19.490	20.220	24.324
Resultat efter finansiella poster	1.893	4.991	13.890	5.228	4.653
Räntabilitet på eget kapital, %[1]	8,6	10,7	57,6	21,5	20,8
Räntabilitet på totalt kapital, %	7,4	14,6	35,3	19,1	18,1
Vinst per aktie, SEK[1]	4,66	6,70	33,70	8,44	7,11
Gambro-aktiens totalavkastning	–11,0	–29,3	46,9	73,8	24,7
Soliditet, %	59	54	52	44	52
Räntetäckningsgrad, ggr	4,1	5,5	14,7	4,6	4,0

[1] Efter full skatt [2] Definitioner finns på sidan 79

Gambro idag

Företaget

Gambro är ett globalt företag inom medicinsk teknik och vård. Företaget är aktivt inom affärsområdena Gambro Healthcare, Gambro Renal Products och Gambro BCT (Blood Component Technology). Gambro har cirka 17.000 anställda i ett 40-tal länder och omsatte 20 miljarder SEK (2,4 miljarder USD) 1999.

Mål

Gambros mål är att vara bland de ledande i världen inom koncernens verksamhetsområden – Gambro Healthcare, Gambro Renal Products och Gambro BCT. Genom denna målsättning skapas bäst värde för patienter, kunder, anställda, aktieägare och andra intressenter.

Gambro Healthcare

Gambro äger och driver 588 kliniker för njursjuka med 44.200 patienter i fyra världsdelar. Det största klinikinnehavet finns i USA. 10.152 anställda arbetar inom affärsområdet . Gambro Healthcare ökade omsättningen med 19 procent under 1999 till 10.828 MSEK (1.309 MUSD). Affärsområdet svarar för 55 procent av den totala omsättningen.

Marknad

Nästan en miljon människor i världen behandlas med dialys. Antalet individer i behov av dialysvård växer i snitt med 7 procent varje år. Bakom denna tillväxt ligger ett antal orsaker. Med det ständigt ökande antalet människor i världen ökar också antalet njursjuka. Njursvikt är bland annat en åldrandets sjukdom.
I takt med den ekonomiska utvecklingen i olika regioner får sjukvården ökade resurser. Dessutom har medicinska orsaker stor betydelse – två tredjedelar av alla fall av kronisk njursvikt är orsakade av tre sjukdomar: diabetes, högt blodtryck och glomerulonefrit.

Den totala kostnaden för patienter under dialysvård uppskattas till drygt 250 miljarder SEK (30 miljarder USD). Gambro hade 1999 en andel på 4 procent med totalt 44.200 patienter under behandling, vilket ger företaget en marknadsposition som nummer två i världen.

Verksamhet

Gambro har en stark strategisk position på klinikmarknaden som inbegriper kliniker av hög kvalitet och stora satsningar på IT. Gambros kliniker arbetar främst med hemodialys men även med peritonealdialys. Det kliniska utfallet av dialysen mäts genom kvalitetsindikatorer som adekvat dialys, blodvärden, benproduktion, fistelinfektioner och nutrition. Gambro lägger ned stora resurser på information och utbildning av patienter och läkare för att skapa en dialysvård med hög kvalitet och god effektivitet. Gambro samarbetar med välkända medicinska fakulteter vid bland annat stora amerikanska universitet för att leda utvecklingen av dialysvård.

Gambro Renal Products

Verksamheten omfattar produkter som används vid dialysbehandling. Gambro har tillverkning i 11 länder. Egna säljbolag finns i 29 länder och 6.281 anställda arbetar inom affärsområdet. Gambro Renal Products ökade omsättningen med 4 procent under 1999 till 8.059 MSEK (974 MUSD). Affärsområdet svarar för 38 procent av den totala omsättningen.

Marknad

Den stabila patienttillväxten på 7 procent påverkar produktmarknaden i gynnsam riktning.

Marknaden är uppdelad på tre segment: produkter för hemodialys (HD),

peritonealdialys (PD) samt akutdialys (Renal Intensive Care, RIC). Gambro är näst störst i världen på produkter till hemodialys, fyra inom peritonealdialys och världsledande inom akutdialys.

Marknaden för njursjukvårdsprodukter var totalt värd cirka 50 miljarder SEK (6 miljarder USD) 1999. Gambro hade en marknadsandel på 16 procent, vilket gör företaget till trea i världen på marknaden som helhet.

Produkter

De produkter som används vid dialys är främst:

- Dialysatorer
- Dialysmaskiner
- Dialyskoncentrat
- Blodslangar

Vid hemodialys (den vanligaste typen av dialys) leds patientens blod i slangar utanför kroppen genom en konstgjord njure – dialysatorn – där det renas. Hela processen övervakas och styrs av en dialysmaskin. I peritonealdialys behöver inte blodet föras utanför kroppen. Den renande vätskan förs istället in i patientens bukhåla, där bukhinnan (peritoneum) fungerar som dialysmembran.

Gambro BCT

Verksamheten omfattar produkter för blodkomponentteknologi. Under 1999 beslutade affärsområdet att vidga sin affärsidé och satsa på att bli en bred och ledande aktör inom blodbanksteknologi.

Gambro BCT har tillverkning i Colorado, USA och England. 921 anställda arbetar inom affärsområdet. Omsättningen för affärsområdet ökade med 12 procent under 1999 till 1.359 MSEK (164 MUSD). Affärsområdet svarar för 7 procent av den totala omsättningen.

Marknad

Den förändrade strategiska inriktningen som nu genomförs innebär att affärsområdet verkar på en marknad som är betydligt större. Förra året var den värd cirka 11,2 miljarder SEK (1,4 miljarder USD), vilket gör att Gambros marknadsandel låg på 12 procent.

Verksamheten inom Gambro BCT delas upp i två segment. Det ena är Blodbanksteknologi, som förutom aferesteknik bland annat inkluderar teknik för avlägsnande av vita blodkroppar för att höja kvaliteten i framförallt blodplättsdoser, IT-applikationer för blodcentraler/ banker, metoder för rening av blod från bakterier och virus samt lösningar och påsar för lösningar. Det andra är Terapeutiska specialiteter, där terapeutisk aferes och stamcellsterapi ingår. Med denna uppdelning stod blodbanksteknologi för tre fjärdedelar av affärsområdets omsättning 1999.

Produkter

Gambros produkter är inriktade på aferesteknik eftersom det har varit Gambro BCTs nisch fram till 1999. En nyckelprodukt är blodseparatorn COBE Spectra Apherisis System.

TRIMA-systemet är utgångspunkten för Gambro BCTs ABC-koncept (Automated Blood Collection), som kommer att prägla den framtida automatiserade och kostnadseffektiva blodcentralen.

Under 1999 inleddes ett samarbete med HemaSure om tillverkning av filter för att avlägsna vita blodkroppar vid insamling av röda blodkroppar. Gambro presenterade också lovande forskningsresultat på området Pathogen Inactivation.

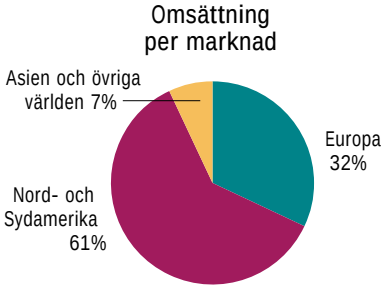
Gemensamma värderingar

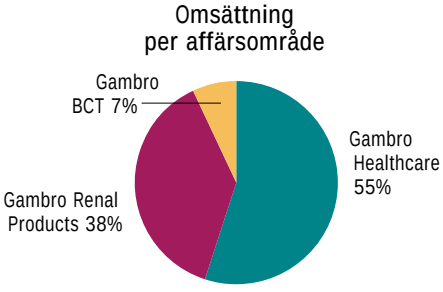
Gambro bygger ledning och utveckling av organisationen på gemensamma värderingar. De är av stor betydelse för att skapa en sammanhållen koncern. De gemensamma värderingarna är:

Excellent business performance som inbegriper värden som kundorientering, kvalitet och ledarskap.

Cooperative spirit som inbegriper patientengagemang, öppen och aktiv kommunikation, lagarbete och utveckling av medarbetarna.

High ethics som inbegriper ärlighet och integritet, att vara god samhällsmedborgare och visa miljömedvetenhet.





Ordföranden har ordet



1998 slutförde Gambro den sjuåriga skalömsningsperioden från det något vildvuxna industrikonglomeratet Incentive till det renodlade medicinsktekniska företaget Gambro, efter en period av stora omvälvningar och hög förändringstakt.

Men även 1999 blev ett år av stora förändringar för Gambro. Ett stort strukturprogram sjösattes i januari 1999 syftande till att skapa ett mer sammanhållet företag än den fragmenterade organisation som blivit följden av de senaste årens förvärv.

Programmet syftar till att sänka koncernens kostnadsnivå och skapa grund för en ökad tillväxt framförallt inom Gambro Renal Products. Genom att koncentrera resurserna förstärks möjligheterna till utveckling av nya produkter.

För affärsområdet Gambro BCT togs under året beslut om en ny strategisk satsning inom blodbanksteknologi vilket väsentligt utökar Gambro BCTs utvecklingspotential.

Produkterna inom hjärtsjukvård avyttrades i sin helhet under året.

Det stora omstruktureringsarbetet har utvecklats planenligt. När detta skrives – 12 månader sedan programmet lanserades – börjar vi se de första resultaten i form av bättre marginaler samt nya produktlanseringar.

För Gambros aktieägare har året varit en besvikelse. Trots att förändringsarbetet drivits med full kraft är det uppenbart att aktiemarknaden avvaktar mer substantiella bevis på att lönsamheten uppnår mer tillfredställande nivåer och att Gambro inte längre avviker negativt från industrin i övrigt.

Gambro har av historiska skäl en mycket stark finansiell ställning vilket är en god bas för fortsatt utveckling. Samtidigt bör balansräkningen inte vara starkare än att kapitalet kan sysselsättas med en för aktieägarna attraktiv avkastning. Det är styrelsens och ledningens bedömning att Gambros balansräkning härvidlag för närvarande ej är optimal och att det därför borde ligga i aktieägarnas intresse att återköp av aktier genomförs.

Styrelsen har därför lagt ett förslag till bolagsstämman om återköp av aktier.

Jag vill avslutningsvis på styrelsens vägnar framföra ett varmt tack till Mikael Lilius och övriga ledningsgruppen för deras outtröttliga insatser och starka engagemang för att förändra och utveckla Gambro.

Tacket skall utvidgas till att omfatta Mikaels ledningsgrupp som trots sin litenhet framgångsrikt driver det omfattande förändringsarbetet.

Styrelsen vill även framföra ett varmt tack till samtliga övriga medarbetare inom Gambro och hoppas att de i framtiden kommer att få uppleva år med mindre av turbulens och förändringsarbete och mer av långsiktig stabil tillväxt.

Slutligen vill jag uttrycka ett stort tack till mina styrelsekamrater för deras engagerade och professionella insatser för Gambros utveckling.

Claes Dahlbäck

VD har ordet

I denna intervju ger Gambros koncernchef, Mikael Lilius, sin syn på ett antal strategiska frågor som dialysmarknadens utveckling, de viktigaste resultaten under 1999, mål för kommande år, hur tillväxt- och innovationstakten ska kunna öka, hur Gambro ska skapa ökat värde för aktieägarna och varför det är så betydelsefullt att skapa en sammanhållen koncern.

Hur ser du på marknadens långsiktiga utveckling?

Dialysmarknaden i sig är en unik marknad som är konjunkturoberoende och med en stabil tillväxt. Varje år växer marknaden med 7 procent genom tillströmningen av nya patienter. Jag ser inte att tillväxten kommer att ändras nämnvärt under den närmaste tioårsperioden. Också den marknad som Gambro BCT arbetar på – blodbanksteknologi – uppvisar ett framtidsperspektiv med god tillväxt.

I början av 1990-talet utvecklades branschen från att vara regionalt uppbyggd till en global industri både inom dialysprodukter och vård. Industrin har utvecklats till ett globalt spel med tre stora aktörer: Fresenius, Baxter och Gambro.

Inom Gambros klinikverksamhet har tillväxten fortsatt under 1999 såväl organiskt som genom förvärv. Inom njursjukvårdsprodukter har tillväxten varit lägre. Viktiga förvärv har gjorts av distributörer, främst i Europa, för att kunna utnyttja skalfördelar och komma närmare kunderna. Inom blodkomponentteknologi står verksamheten inför en spännande omdaning med en vidgad affärsarena och större möjligheter till tillväxt.

Vilka är de viktigaste resultaten som Gambro har uppnått under 1999?

Det blev ett mycket viktigt år. Efter försäljningen av hjärtsjukvårdsprodukter har Gambro den grundstruktur vi ska bygga på för framtiden. I all vår verksamhet har vi nu starka positioner på attraktiva marknader med god tillväxt. Vi har också tagit viktiga steg för att skapa en starkt sammanhållen koncern med en klar och tydlig organisation. Affärsområdena arbetar nu med globalt ansvar och har samtidigt en stark samhörighet. Genom hela koncernen arbetar vi utifrån gemensamma värderingar och arbetssätt. Vi satsar på att utveckla medarbetarna med ett särskilt fokus på de chefer som ska föra koncernen vidare. Den gemensamma styrkan bekräftas och stärks genom att ett sammanhållet system för identitet och logotyper introduceras i hela koncernen.

Bland det viktigaste vi har satt igång och börjat se resultat av är det förändringsprojekt som främst berör Gambro Renal Products. Vi har skapat en gemensam organisation som nu har kommit på plats. Den nya organisationen driver förändringsarbetet med full kraft. Ledningen har lyckats entusiasmera medarbetarna. Produktionen har effektiviserats och kvaliteten har förbättrats. Jag ser två dimensioner av förändringsarbetet. Kortsiktigt ska vi eliminera kostnader. Långsiktigt ska vi skapa tillväxt. Det gör vi genom att koncentrera resurserna för att utveckla nya produkter; dialysmaskiner och dialysatorer med gemensamma teknologiplattformar.

Vi har stängt två fabriker i USA och fört över produktionen till andra enheter. Vi har också startat ny tillverkning i en fabrik i Florida för tillverkning av lösningar, och en enhet i Lund för tillverkning av BiCart. I Japan har vi skapat strategisk frihet genom att avsluta två olönsamma joint-ventures.

Försäljningen på våra huvudmarknader och resultatet inom Gambro Renal Products har utvecklats positivt. Trots förändringsprogrammet har vi lyckats behålla vår starka position i Europa.

Arbetet med att effektivisera verksamheten inom Gambro Healthcare och Gambro BCTs nya strategiska inriktning mot blodbanksteknologi är också viktiga steg som Gambro har tagit under året.



Vilka möjligheter och risker ser du med att Gambro BCT går från att vara en nischspelare till en aktör som ger full service till blodcentraler?

Gambro BCT har varit mycket framgångsrikt. Affärsområdet har vuxit med cirka 15 procent årligen under 90-talet. Nu går vi in i ett nytt skede. Från att ha arbetat med en teknologi – aferes – ska Gambro BCT bli en ledande leverantör av teknik, produkter och system till blodcentraler. Vi går från en marknad som är värd cirka 3.700 MSEK (450 MUSD) till en marknad som är värd drygt 11.000 MSEK (1.350 MUSD).

Som jag ser det har vi goda möjligheter att lyckas med denna satsning. Vi har en bra teknologi att utgå ifrån, vi har ett bra renommé och en stark marknadsposition. Vi har köpt in oss i HemaSure, som tillverkar blodfilter, och etablerat ett bra samarbete. Även vårt kunnande inom Pathogen Inactivation, som används för att rena insamlade blodkomponenter från virus och bakterier, är viktigt. Här besitter vi en unik teknik med stor potential, vilket kan ge oss stora kommersiella möjligheter.

Riskerna med satsningen att bli en fullservice leverantör är att vi inte håller tillräckligt högt tempo och inte utvecklar eller förvärvar kompletterande teknologier i tillräckligt stor utsträckning. Å andra sidan ökar vi nu våra forskningsresurser kraftigt för att lyckas med satsningen.

Vilken ambition har du som VD för Gambro?

Min ambition är att tillsammans med övriga ledningen skapa det ledande företaget inom de områden där vi är verksamma. Det innebär inte nödvändigtvis

att vi ska bli störst, men däremot det bästa företaget. Det gäller allt från forskning, produktion, marknadsföring, försäljning, ledarutveckling och mycket annat. Det är en överlevnadsfråga. Om vi skulle ha en annan ambition så försvinner vi. Vi slåss mot världens ledande företag. Med inställningen att vara bäst så köper kunderna våra produkter. Vi kan attrahera och utveckla de bästa medarbetarna. Vi kan vara det mest attraktiva alternativet för våra affärspartners. Våra aktieägare kan investera i det mest attraktiva alternativet inom vårt segment på kapitalmarknaden. Slutligen, och det viktigaste, är att våra patienter vet att de behandlas av eller med produkter från Gambro, som är helt inriktat på att patienterna ska få bästa möjliga vård.

Vilka mål har Gambro för år 2000?

Våra långsiktiga mål är att öka omsättningen med cirka 10 procent om året. Vi har också tidigare nämnt att vårt mål kortsiktigt är att rörelsemarginalen (EBITDA) ska ligga på 20 procent i slutet av år 2000.

Inom affärsverksamheten ska vi bygga vidare på den positiva utvecklingen från 1999. Det innebär att vi ska slutföra förändringsprogrammet inom Gambro Renal Products. Vi ska säkerställa att åtgärderna för effektivisering inom Gambro Healthcare ger resultat och vi ska kraftfullt satsa inom Gambro BCT för att bli en fullserviceleverantör gentemot blodcentralerna/blodbankindustrin. Inom Gambro BCT ökar vi nu satsningarna på forskning och utveckling rejält.

Vilka satsningar gör ni för att öka innovationstakten?

Det sker främst genom att vi tar ett samlat grepp om forskningen. Med en ny organisation kan vi lättare fokusera forskningen till ett antal strategiska projekt. Vi skapar samtidigt gemensamma teknologiplattformar för utvecklingen av nya produkter. Den nära kontakten mellan marknads- och utvecklingssidan är avgörande. Vi har en global marknadssida som definierar produktportföljen och är uppdragsgivare åt produktsidan. Vår satsning inom Gambro BCT mot en ny strategisk inriktning är ett bra exempel på vilken betydelse ledningen ger utvecklingsarbetet inom koncernen.

Vad gör ni för att skapa en koncern – en gemensam Gambro-kultur? Varför är det viktigt för er att arbeta med en gemensam identitet?

Dagens komplexa, globala organisationer kan inte styras med manualer. Vi måste bygga styrningen på gemensamma värderingar. Våra värderingar bygger på performance, corporate spirit och ethics. I dessa värden inbegrips allt från patientengagemang till kundorientering, kvalitet, integritet och civilkurage.

För oss är det oerhört viktigt att vi ser oss som ett företag, en koncern. Vi var tidigare fragmenterade. Gambro var i praktiken ett holdingbolag med tre varumärken som verkade i USA, Europa och Asien. Vi vill nu ta tillvara på styrkan och kompetensen hos samtliga 17.000 anställda över hela värden. Helheten kommer att bli mera värd än de enskilda delarna var för sig. Vi vill stimulera samarbete mellan affärsområden så att vi kan lyfta vårdverksamheten till en ny nivå och utveckla nya avancerade produkter. Denna helhetssyn mynnar ut i tron på ett övergripande varumärke: Gambro som står för många positiva värden gentemot patienter, sjukhus, medarbetare, aktieägare och andra intressenter.

Gambro-aktien

Gambro-aktien är noterad på OM Stockholmsbörsen där den noterades den 18 juli 1991 under namnet Incentive. Den 1 juli 1998 bytte Incentive namn till Gambro.

Avkastning på Gambro-aktien

Under 1999 erhöll aktieägarna en utdelning om 1 SEK per aktie.

En akties totalavkastning inkluderar såväl aktiens kursutveckling som utdelning, med återinvesterad utdelning. Under 1999 uppgick Gambro-aktiens totalavkastning till –11 procent. Genomsnittet för OM Stockholmsbörsen var 70 procent.

Sedan årsskiftet 1994/95 har 100 SEK som investerats i Gambro vuxit till 203 SEK vid årsskiftet 1999/2000, jämfört med 423 SEK för genomsnittet för börsen för femårsperioden.

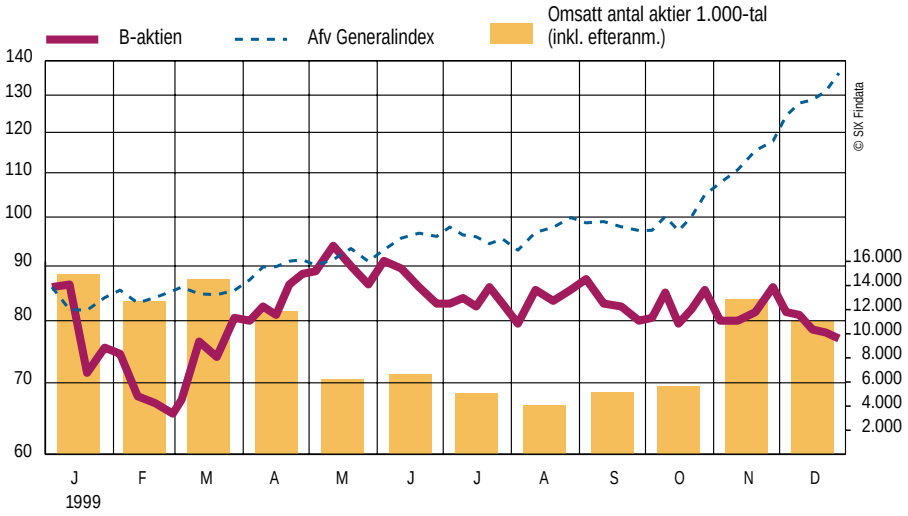
Kursutveckling

Gambros A-aktie sjönk med 13 procent under 1999, från 88 SEK till 76,50 SEK. B-aktien sjönk med 12,5 procent under 1999, från 88 SEK till 77 SEK. Affärsvärldens generalindex steg med 66 procent under 1999. A-aktiens högsta respektive lägsta betalkurs var 94,50 respektive 64,50 SEK. B-aktiens högsta respektive lägsta betalkurs var 96,50 respektive 65 SEK.

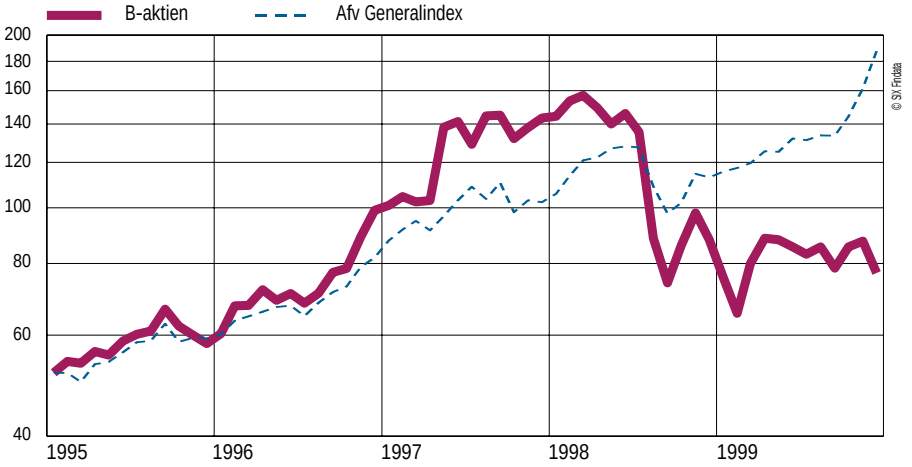
Börsvärde

Gambros totala börsvärde var 26,2 miljarder SEK vid utgången av 1999 att jämföra med 30,1 miljarder SEK vid utgången av 1998. Det gör bolaget till nummer 30 i storleksordning på OM Stockholmsbörsen.

Kursutveckling och omsättning 1999



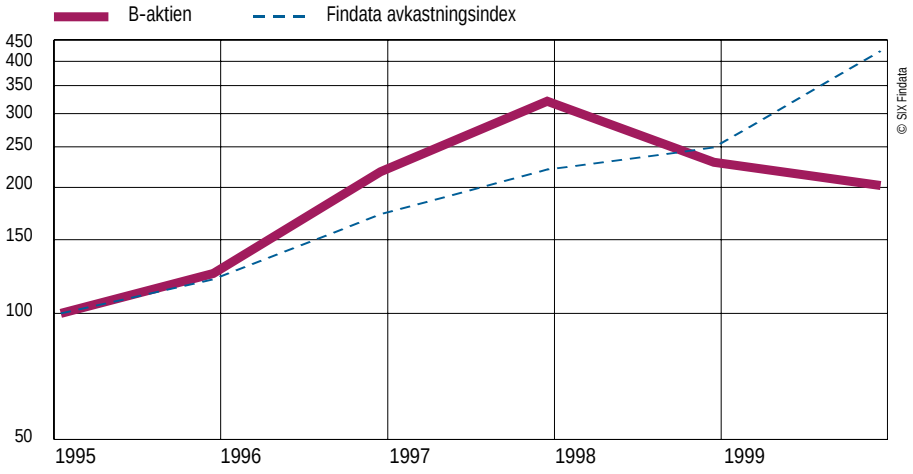
Kursutveckling 1995–99



Betalkurser

Per 31 december (SEK)	1999	1998	1997	1996	1995
A-aktien	76,50	88	143	99	58
B-aktien	77,00	88	143	99	58

Gambro-aktiens totalavkastning 1995–99



Fördelning på aktieslag

	Antal		Andel i %	
Aktieslag	Aktier	Röster	Aktier	Röster
Serie A	250.574.090	250.574.090	72,7	96,4
Serie B	94.079.198	9.407.920	27,3	3,6
Totalt	344.653.288	259.982.010	100	100

Data per aktie[1)]

	1999	1998	1997	1996	1995
Utdelning, SEK	1:10[2)]	1:00	2:00	2:00	1:80
Utdelning i % av börsvärde (direktavkastning)	1,4	1,1	1,4	2,0	3,1
Vinst, SEK	4:66	6:70	33:70	8:44	7:11
Totalavkastning, %	–11,0	–29,3	46,9	73,8	24,7
Eget kapital, SEK	57	52	74	43	36
Börskurs/Nettovinst (P/E-tal)	16,5	13,1	4,2	11,7	8,2
Börskurs/Eget kapital, %	135	169	193	232	162

[1)] Efter full skatt [2)] Förslag

Omsättning

Under 1999 omsattes 205 miljoner Gambro-aktier motsvarande ett värde av 16,5 miljarder SEK. Omsättningshastigheten i Gambros aktier uppgick 1999 till 60 procent. 38 procent av A-aktierna och 118 procent av B-aktierna omsattes. OM Stockholmsbörsens omsättningshastighet under 1999 var 94 procent.

Betavärde

En akties betavärde är ett riskmått som visar aktiekursens känslighet för marknadssvängningar jämfört med börsen som helhet under en viss period. Om betavärdet är större än 1 betyder det att aktien varierar mer än börsgenomsnittet. Ett värde lägre än 1 tyder på att aktien är mindre känslig än börsen som helhet.

Enligt SIX Findatas mätningar uppgår betavärdet för Gambro-aktien till 0,89 mätt mot Affärsvärldens generalindex under de senaste 48 månaderna. Detta innebär att aktien varierade 11 procent mindre än index.

Föreslagen utdelning 1:10 SEK

Gambros aktieutdelning är anpassad efter koncernens inriktning där värde i hög utsträckning skapas genom tillväxt. Värde skapas därmed i högre grad genom att en större andel av genererat kassaflöde återinvesteras i rörelsen. Målet är att anpassa utdelningens storlek efter koncernens resultatutveckling med beaktande av framtida tillväxt.

Styrelsen föreslår att utdelningen för 1999 skall uppgå till 1:10 SEK per aktie.

Aktiekapitalet

Gambros aktiekapital uppgick vid årsskiftet 1999/2000 till cirka 689 MSEK, fördelat på cirka 345 miljoner aktier om nominellt 2 SEK. Aktierna fördelas på cirka 251 miljoner A-aktier (1 aktie 1 röst) och cirka 94 miljoner B-aktier (1 aktie 1/10 röst).

Aktieägare

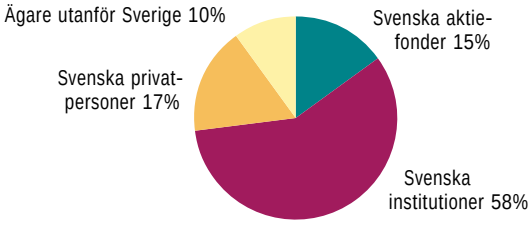
Vid årsskiftet 1999/2000 uppgick antalet aktieägare till 81.095, en ökning med 4 procent sedan föregående årsskifte. Aktieägandet i Gambro är koncentrerat, 25 ägare innehar cirka 65 procent av aktiekapitalet.

Gambros största ägare är Investor AB som svarar för 19,9 procent av kapitalet och 26,4 procent av rösterna. Gambros tio största ägare innehar aktier som motsvarar 53,2 procent av kapitalet och 61,0 procent av rösterna.

58 procent av Gambros aktier ägs av svenska institutioner. Svenska aktiefonder innehar 15 procent av Gambros aktier. 17 procent ägs av svenska privatpersoner.

Andelen aktier som ägs av fysiska eller juridiska personer utanför Sverige uppgår till 10 procent.

Fördelning av aktieägare

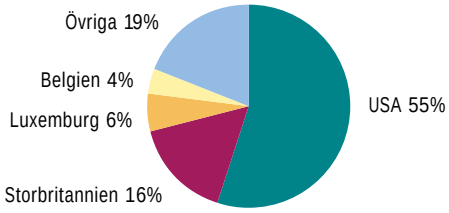


Ägarfördelning 31 december 1999

Antal aktier	Antal ägare	% av antalet ägare	% av aktiekapital
1–1.000	66.122	81,5	6,0
1.001–10.000	13.996	17,3	10,6
10.001–100.000	805	1,0	6,0
100.001–	172	0,2	77,4
Totalt	81.095	100	100

Källa: DN Ägarservice

Fördelning av utländska aktieägare



De tio största aktieägarna 31 december 1999

Ägare	Antal aktier	% av aktiekapital	% av röster
Investor AB	68.635.425	19,9	26,4
Fjärde AP-Fonden	21.150.200	6,1	7,3
Roburs aktiefonder	18.953.553	5,5	4,0
Wallenberg-stiftelser	17.988.355	5,2	6,8
SPP	12.236.170	3,6	3,3
SEB aktiefonder	9.753.152	2,8	3,0
Nordbankens aktiefonder	9.624.955	2,8	2,0
AMF Pensionsförsäkring	9.528.200	2,8	2,3
SHB:s aktiefonder	8.479.300	2,5	3,2
Ratos	7.100.000	2,1	2,7
Totalt	183. 449.310	53,2	61,0

Källa: DN Ägarservice

Analytiker som kontinuerligt följer Gambro

Analytikerna som listas nedan bevakar Gambro kontinuerligt. Det bör påpekas att alla åsikter, uppskattningar eller prognoser om Gambro som dessa analytiker uttrycker är deras egna och inte Gambros. Gambro avser inte med referensen nedan att ge sitt stöd till sådan information, slutsatser eller rekommendationer.

Alfred Berg Fondkommission
Paula Treutiger 08-723 58 00

Aragon Fondkommission
Jesper Norberg 08-791 35 00

Aros Securities
Erik Magnusson 08-407 92 98

CAI Cheuvreux Nordic
Karl-Johan Bonnevier +44-171-621 51 00

Carnegie
Anders Hallberg 08-676 88 00

Cazenove
Charles Evans Lombe, Jonas Pålsson +44-171-588 28 28

Credit Suisse First Boston
Bernd Völkel +44-171-888 33 16

Danske Securities
Carl Harald Janson 08-568 815 00

Deutsche Bank
Johan Strandberg 08-463 55 00

Enskilda Securities
Annika Espander 08-522 295 00

Erik Penser Fondkommission
Linus Marmstedt 08-463 80 00

Hagströmer & Qviberg
Rosalind Lee +44-171-877 05 40

Handelsbanken
Patrik Ling 08-701 10 00

HSBC Trinkaus
Klaus Przybilla +49-211-910 00

Matteus Fondkommission
Andrea Croner 08-613 42 00

Merrill Lynch
Suzy Neubert +44-171-772 10 00

Morgan Stanley
James McKean, Isabelle Nowak +44-171-513 80 00

Nordbanken Aktier
Ulf Arvidsson 08-614 96 04

Paribas
Hans Boström +44-171-595 25 28

Salomon Smith Barney
Jeremy Green +44-171-721 60 46

SG Securities
Peter Laing +44-171-522 15 31

Swedbank Fondkommission
Sten Westerberg 08-585 900 00

WestLB Panmure
Peter Haahr +44-171-860 36 32



»Det är klart att det var bättre förr när njurarna fungerade,
men å andra sidan är systrarna på kliniken väldigt trevliga
och hjälper mig att hålla humöret uppe«

Benedetto Ferrante, Rom

Dialysmarknaden

Den internationella dialysvården är en viktig del av den globala sjukvården. Några utmärkande drag för utvecklingen av dialysmarknaden är en jämn ökning av antalet patienter på 7 procent de närmaste åren, fortsatt stora olikheter i finansierings- och ersättningssystem mellan olika geografiska områden, samt ökad privat dialysvård för förbättrad effektivitet och vårdkvalitet. En fortsatt globalisering av dialysmarknaden är en annan viktig trend.

Den globala sjukvården

Dagens globala sjukvård påverkas av en mängd faktorer som ekonomisk utveckling (länder med hög BNP per capita har ofta en väl utvecklad sjukvård), sjukvårdspolitik, vårdtraditioner och finansierings- och ersättningssystem. Aktörerna på sjukvårdsmarknaden, som patienter, vårdgivare, vårdorganisationer, försäkringsbolag och myndigheter är starkt beroende av politiska beslut. Det gäller frågor som tillgång till vård, vårdkvalitet, vårdkontroll, finansiering, utbildning och kompetens hos vårdgivare, forskningsanslag och möjligheter till privatiseringar. Gambro är en global aktör med närvaro på över 100 marknader och är därmed starkt beroende av sjukvårdspolitiska trender, beslut och lagar på respektive lokal marknad.

Den internationella dialysmarknaden är en del av den globala sjukvården. De viktigaste faktorerna som styr utvecklingen på dialysmarknaden är patienttillväxt, ersättningssystem, managed care, privatiseringstendenser, vårdkvalitet och globalisering.

Patienttillväxt

Idag finns det cirka 1 miljon dialyspatienter globalt, varav drygt en fjärdedel i USA. Den årliga tillväxttakten förväntas ligga på 7 procent under 1999–2001. Drygt 85 procent av dialyspatienterna behandlas med hemodialys och knappt 15 procent med peritoneal dialys (se ordlista på sidan 86). Den totala kostnaden för patienter under dialysvård uppskattas till drygt 250 miljarder SEK (30 miljarder USD), varav 50 miljarder SEK (6 miljarder USD) utgör produkter.Patienttillväxten påverkas av flera faktorer:

Världens befolkning ökar årligen, och en allt större del blir *äldre personer*, som är i behov av vård. Njursvikt är också en sjukdom som i hög grad främst drabbar äldre.

Utvecklingen på nya marknader (emerging markets) där möjlighet ges till bättre sjukvård och behandling av patienter med njursvikt.

En ökning av sjukdomar som *diabetes, hypertoni (högt blodtryck) och glomerulonefrit*. Mer än 60 procent av alla nya

patienter har drabbats av njursvikt som en följd av dessa sjukdomar. Exempel på andra sjukdomar som kan leda till njursvikt är infektioner, ärftliga njursjukdomar och cancer.

Ökad användning av förskrivna läkemedel ger en större andel patienter med njursvikt, eftersom vissa läkemedel kan ha biverkningar som påverkar njurarna.

Kvaliteten på dialysvården påverkar också patienttillväxten eftersom fler patienter går att rädda idag jämfört med för till exempel tio år sedan. På så sätt behålls patienterna längre inom dialysvården.

Antalet njurtransplantationer, som per år är färre än 40.000, har trots ansträngningar inte ökat nämnvärt och endast marginellt påverkat tillväxten av dialyspatienter.

Ersättningssystem

Sjukvårdens finansieringsformer och ersättningssystem skiftar mycket mellan olika områden och länder. I USA ersätts patienter framför allt genom Medicare som introducerades 1965. Över åren har systemet reviderats flera gånger. Tidigare fick patienter med privata försäkringar täcka sina behandlingskostnader med försäkringar under de första 18–21 månaderna. 1997 beslöt kongressen att förlänga denna period till 30 månader. Därefter tar Medicare vid och betalar för dialysbehandlingarna. Arbetsgivarnas hälsovårdsförsäkringar omfattar också en större del av kostnaderna under 30-månaders perioden. Om arbetsgivarens hälsovårdsförsäkringar inte täcker behandlingskostnaden går Medicare in med ersättning upp till en viss nivå (MSP – Medicare secondary payor provision). Medicares basersättning för dialysbehandling på 1.042 SEK (126 USD) per behandling har inte ändrats väsentligt



sedan 1983. Utöver basersättningen ges extra ersättning med upp till 414 SEK (50 USD) för vissa extratillägg i medicinering och behandling.

Vårdexperter och patientorganisationen National Kidney Foundation menar att det finns ett samband mellan mortaliteten och att Medicares ersättning inte ökat, trots att kostnaderna ökat för både produkter och personal. Studier har också visat att de europeiska dialyspatienterna får en längre behandling vid varje behandlingstillfälle och också har möjlighet att välja mellan fler produkter för behandling. I slutet av 1999 beslöts dock att ersättningen från Medicare skulle höjas med 1,2 procent från 1 januari 2000 och med 1,2 procent den 1 januari 2001.

I Europa har ungefär samma behandlingsnivå uppnåtts i skilda länder trots olika ersättningssystem. Sjukvården finansieras oftast med offentliga medel. Det här gäller även privatägda kliniker där ersättning ges per behandling.

Japan är det land som har den största andelen dialyspatienter. Detta beror bland annat på att mycket få njurtransplantationer genomförs i landet, vilket har kulturella och religiösa orsaker. I Japan är dialysvården i huvudsak offentligt finansierad. Det finns dock några privata försäkringsbolag som erbjuder begränsade sjukvårdsförsäkringar. På nya marknader (emerging markets) är det vanligt att patienterna betalar vården själva eller via privata försäkringar.

Managed care

De stigande sjukvårdskostnaderna i västvärlden (i USA utgör de 14 procent av BNP) är ständigt ett diskussionsämne. I dessa länder genomförs förändringar för att minska sjukvårdskostnaderna, vilket naturligtvis påverkar dialysvården. I Europa lägger allt fler statliga kliniker över dialysvården på underleverantörer, ofta till någon av de stora klinikkedjorna. Den tidigare nämnda ökningen av privatkliniker är också ett exempel på en strävan att effektivisera vården. I USA blir omfattande disease management-program allt vanligare, speciellt för patienter med kroniska sjukdomar som njursvikt eller diabetes. Disease management ger dialysklinikerna möjligheter att ta ett allt större ansvar för vården av patienterna. Detta ökar tillväxten på klinikmarknaden eftersom klinikerna får alltmer omfattande arbetsuppgifter. Genom Managed Care strävar inte minst HMOs efter att öka kvaliteten och kostnadseffektiviteten hos dialysklinikerna.

Privatiseringstendenser

I USA är det vanligt att dialysbehandlingen sker i privat regi. Privatiseringstendenserna har också blivit allt starkare i Europa, även om det varierar från land till land. Av totalt 225.000 patienter i Europa behandlas 57 procent i offentlig vård, 30 procent i privata kliniker och 13 procent i stiftelseägda kliniker. De privata klinikerna växer snabbast, 7–8 procent

årligen, medan den offentliga vården och de stiftelseägda klinikerna växer med 3–4 procent årligen.

I Europa förekommer privata kliniker i framför allt länder som Italien, Frankrike, Portugal och Spanien. I Storbritannien ökar också de privata klinikerna, bland annat genom Private Finance Initiative, där tidigare offentlig verksamhet läggs ut i privat regi via upphandling. Ett exempel är Gambros dialysklinik i Belfast, där cirka 300 patienter behandlas. I Tyskland vårdas 40 procent av patienterna i stiftelseägda kliniker, där Kuratorium für Dialyse är den störste aktören. I Finland, Norge, Danmark och Benelux tillåter inte reglerna i sjukvårdssystemet privata kliniker.

Vården på de privata klinikerna är ofta effektivare, vilket bland annat förklarar den högre tillväxten i jämförelse med offentliga kliniker. Flera privata kliniker bedriver också vård i form av så kallad Limited Care. Vården behovsanpassas och förenklas, bland annat genom att läkarna inte alltid behöver vara närvarande, utan är tillgängliga med kort varsel (on-call). Klinikkedjorna får lägre ersättning, men har samtidigt lägre kostnader för denna typ av förenklad vård. Antalet Limited Care-kliniker (sammantaget oberoende av ägandeform) ökar för närvarande årligen med 9 procent i Europa.

Vårdkvalitet

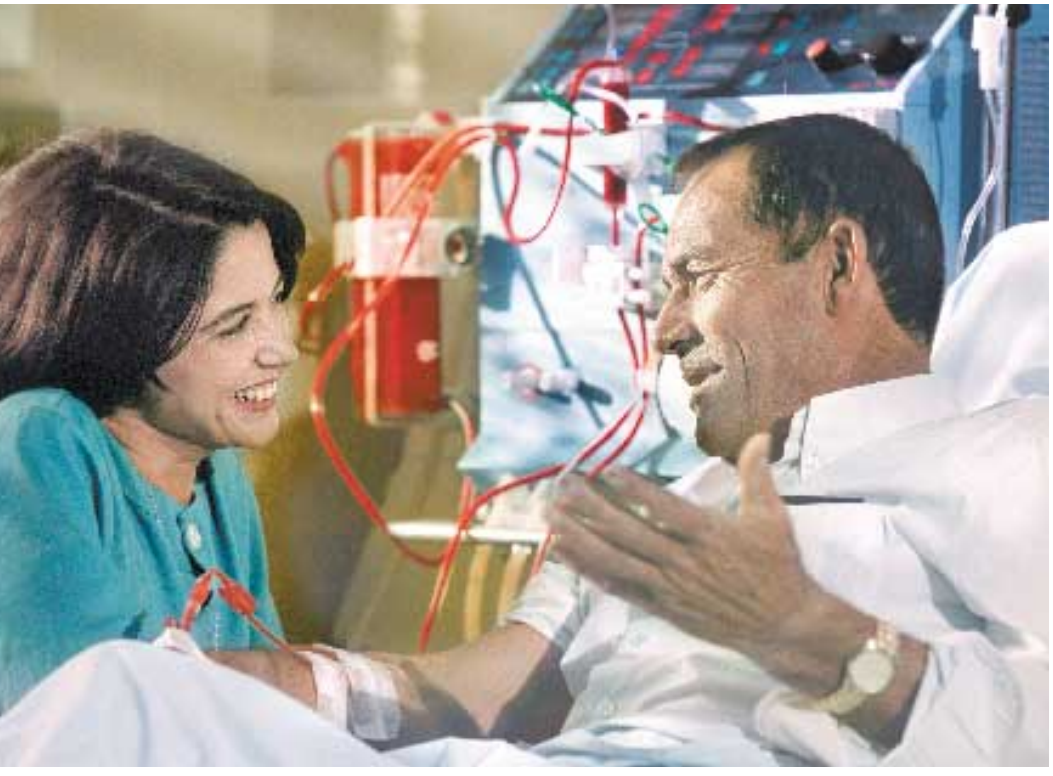
I framtiden kan det tänkas att klinikerna, speciellt i USA men även i Europa, får en ersättning som baseras på resultatet av dialysbehandlingen. Speciella ”resultatkontrakt” (outcome contracts) kan komma att etableras där mortalitetsdata, vårdkvalitet och kostnader blir allt viktigare parametrar. Genom utvecklingen av Internet har patienter och vårdorganisationer möjlighet att jämföra data från olika kliniker. Trenden förstärks av krav, speciellt i USA, från patientorganisationer på ökad transparens om dialysvårdens effekter.

Det här gör att trycket på att vårdkvaliteten skall förbättras har ökat. Strävan efter att höja kvaliteten i dialysvården har därför hög prioritet och det ger resultat. Medicinska landvinningar, intensiv forskning och medicinteknikens utveckling har lett till att patienter som för tio år sedan var dödsdömda idag går att rädda.

Globalisering

En stark drivkraft för dialysmarknaden är en alltmer globaliserad verksamhet. Det gäller både tillverkningen av dialysprodukter och behandling av dialyspatienter. Dialysföretagen behöver en global närvaro och stora volymer för att kunna möta prispressen på dialysprodukter. Produktmarknaden domineras idag av några få stora aktörer.

Idag sker en koncentration till några få globala klinikkedjor – de stora kedjorna har knappt en femtedel av världsmarknaden. I USA, där konsolidering kommit längst, svarar idag de fyra största dialyskedjorna för behandling av nästan 60 procent av dialyspatienterna, jämfört med cirka 40 procent 1996. Konsolidringen drivs av en strävan efter ökad kvalitet, kostnadseffektivitet och behovet av investeringar i informationssystem. Konsolideringen kommer att fortsätta – drivet av att den offentliga dialysvården läggs ut mer och mer på privata entreprenörer.







"YOGA ÄR EN BEFRIELSE FÖR MIG,
EN DEL AV MIN TOTALA HÄLSA. TILLSAMMANS
MED DIALYSBEHANDLINGEN GER DET
MIG STYRKA ATT GÅ VIDARE."

FERNANDO MAURICIO MARTINS, PORTUGAL

Gambro Healthcare

Marknaden för dialysvård växer med 7 procent årligen. Under året har utvecklingen inom Gambro Healthcare karakteriserats av fortsatt god tillväxt och stärkta marknadspositioner. Det gäller särskilt de två huvudmarknaderna, Nord- och Sydamerika och Europa. Detta inkluderar såväl en stark organisk tillväxt, etablering av nya kliniker som förvärv av kliniker. Totalt har Gambro 588 kliniker, varav 83 procent i USA. Omsättningen ökade till 10.828 MSEK (1.309 MUSD), en ökning med 19 procent.

Marknaden

Över en miljon personer med kronisk njursvikt får dialysbehandling runt om i världen. Den årliga ökningen av antalet patienter som behöver dialys uppgår till 7 procent. Det är en ökning som varit relativt stabil under de senaste två decennierna. Bakom den förutsägbara tillväxten finns ett flertal faktorer:

Demografiska: Den ökande befolkningen i världen innebär fler patienter med njursvikt. Andelen äldre i befolkningen ökar vilket ökar andelen njursjuka.

Ekonomiska: Många länder och regioner har sedan andra världskriget fått en förbättrad ekonomi med ökade resurser till sjukvården. Det gäller länder i till exempel östra Europa, Asien och Sydamerika.

Medicinska: Det finns ett flertal medicinska orsaker till att ökningen av antalet njursjuka. Ålderssjukdomar som diabetes och högt blodtryck ökar. Dessa sjukdomar resulterar ofta i njursvikt. Även brist på njurar för transplantation driver marknaden.

Marknaden kan delas upp på behandlingsformerna hemodialys (HD), peritonealdialys (PD), akutdialys (RIC) och njurtransplantation. Inom marknaden för dialysbehandling av kronisk njursvikt behandlas drygt 85 procent av alla patienter med hemodialys och knappt 15 procent med peritonealdialys. Cirka 400.000 patienter per år behandlas med akutdialys i en vecka. Den totala kostnaden för patienter under dialysvård uppskattas till drygt 250 miljarder SEK (30 miljarder USD), varav 50 miljarder SEK (6 miljarder USD) utgör produkter.

På dialysklinikområdet hade Gambro en marknadsandel på 14 procent i USA och 4 procent globalt under 1999. Den totala omsättningen uppgick till 10.828 MSEK (1.309 MUSD).

Under året har Gambro stärkt sin marknadsposition genom organisk tillväxt, förvärv och genom att öppna nya kliniker (de novo-kliniker). Totalt har Gambro 588 kliniker, varav 83 procent i USA.

I USA växer antalet patienter med cirka 7 procent. Europa har en tillväxttakt som är något lägre på 5 procent. I Japan är tillväxten cirka 6 procent.

Till följd av den stabila tillväxten kan

prognoser göras för antalet patienter i framtiden. År 2005 förväntas cirka 1.400.000 patienter behandlas i världen, fördelat på 360.000 patienter i USA, 280.000 patienter i Europa och 260.000 patienter i Japan. Under perioden förväntas antalet patienter i länder utanför dessa tre områden att växa snabbare och öka med cirka 11 procent årligen.

Vid utgången av 1999 gav Gambro dialysvård till totalt 44.200 patienter vid sina kliniker, varav 36.600 i USA, 3.900 i Europa och 3.700 i övriga världen.

Mål

Viktiga mål för verksamheten är att kontinuerligt förbättra kvaliteten i vården och det kliniska utfallet och mäta detta genom kvalitetsindikatorer som adekvat dialys, blodvärden, benproduktion, fistelinfektioner och nutrition. Dessutom är målet att sänka mortaliteten och antalet dagar under sjukvård.

Affärsområdets omsättning skall öka med minst 15 procent årligen. Den organiska tillväxten skall ligga något högre än marknadens tillväxt. På de marknader där Gambro är verksamt ligger den genomsnittliga tillväxten på 5–7 procent årligen. På global nivå är tillväxten 7 procent. En viktig del av tillväxten skall ske genom förvärv.

Marknadsmässigt är målet att fortsätta att stärka den goda positionen i USA samtidigt som affärsområdet skall öka sina marknadsandelar på övriga marknader. Målet är också att förbättra produktiviteten och minska underleverantörskostnaderna, framför allt när det gäller dialysatorer. På så sätt kan Gambro minska dialyskostnaderna och kompensera för inflationen. Produktiviteten mäts i antalet produktiva timmar per behandling. Det inbegriper totala antalet timmar för alla anställda på klinikerna exklusive utbildningstid. Vidare skall den totala kostnaden för dialysbehandling sänkas.

Strategier

Strategier för tillväxt och stärkta marknadspositioner

En viktig strategi är att växa genom förvärv av dialyskliniker. Tillväxt genom förvärv förväntas öka snabbare i övriga delar av världen än i USA, speciellt i Europa. En allt viktigare strategi för tillväxt är etableringar av de novo-kliniker, särskilt i USA.

I USA skall tillväxten ske dels organiskt på befintliga kliniker genom till exempel vård av hög kvalitet och effektivitet, dels via de novo-etableringar och selektiva förvärv. Förvärven skall fokuseras till orter och regioner där Gambro har en stark etablering och en god lönsamhet eller till nya områden där Gambro direkt kan nå en ledande marknadsposition. Ambitionen är att vara nummer ett eller två på varje lokal marknad.

Strategier för förbättrad patientbehandling/data

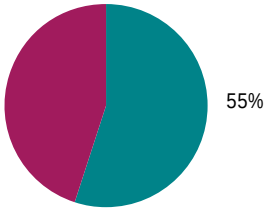
Utbildningsprogram för patienter som står inför kronisk njursvikt (Pre-ESRD program): I programmet ingår information och utbildning av allmänpraktiserande läkare och patienter. I programmet betonas vikten av att så tidigt som möjligt låta patienterna träffa en nefrolog för att förbättra möjligheterna till långsiktig överlevnad.

Single-use dialyzers: En viktig strategisk komponent i utvecklingen mot allt bättre vårdkvalitet och ökad effektivitet är användandet av engångsdialysatorer. Gambro har här varit först i branschen och användandet av engångsdialysatorer är en viktig del i det nya systemsynsätt

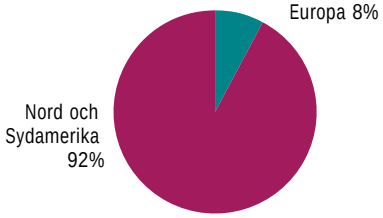
Fakta

Omsättning 1999:	10.828 MSEK
Antal anställda:	10.152
Antal kliniker:	588
Antal patienter:	44.200
Antal behandlingar:	5.769.000
Intäkt per behandling:	1.820 SEK (220 USD)

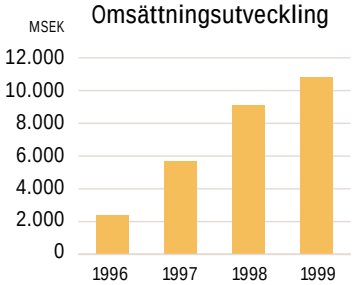
Del av den totala omsättningen



Omsättning per geografisk marknad



Omsättningsutveckling



som etablerats och där hela processen inom en klinik förändras för att förbättra kvalitet och effektivitet.

Vascular Access Care Program: Ett program för behandling av kärl som påverkats vid anslutning till dialyssystemet. Infektioner vid fisteln står för en stor del av de komplikationer som kan uppstå vid dialysbehandling. Dessa måste behandlas på sjukhus. Gambro kan genom detta program minska antalet sjukhusvistelser och därmed minska kostnaderna för hälsovårdsmyndigheter och managed care-organisationer. Under året har Gambro introducerat Vascular Access Care Program i ett 40-tal kliniker i USA med stor framgång. Under 2000–2001 introduceras programmet på övriga kliniker i USA och internationellt. Under 2000 introduceras det också på kliniker utanför USA.

Anemia Management Program: Detta program är inriktat på att genom särskilda utbildningsinsatser stärka vården för att förbättra blodvärden.

Programmen för Pre-ESRD, Single-use dialyzers, Vascular Access Care och Anemia Management skall bidra till att minska mortaliteten, antalet sjukhusdagar för patienterna och den totala kostnaden för dialyspatienter.

Strategier för ökad produktivitet

För att öka produktiviteten, det vill säga produktiva timmar per behandling, skall affärsområdet arbeta med ett gemensamt IT-system, använda speciella produktivitetsverktyg, till exempel olika planerings- och uppföljningssystem, och så kallad team nursing där klinikpersonalen arbetar i grupp för att öka vårdkvaliteten och samtidigt förbättra produktiviteten. Internetbasera-



Dialysklinikkedjor, januari 2000

	Antal patienter	Andel,%	USA	Andel,%	Europa	Andel,%	Övriga länder	Andel,%
Fresenius Medical Care	84.100 [1]	8,2	61.500	23,0	10.500	4,7	12.100	2,3
Gambro	44.200	4,3	36.600	13,7	3.900	1,7	3.700	0,7
Total Renal Care	40.400 [1]	4,0	40.400	15,1				
Kuratorium für Dialyse	16.000	1,6			16.000	7,1		
Renal Care Group	14.400	1,4	14.400	5,4				
Dialysis Clinic Inc.	10.000	1,0	10.000	3,7				
Baxter	13.000	1,3			2.000	0,9	11.000	2,1
Everest	5.800	0,6	5.800	2,2				
National Nephrology	3.300 [2]	0,3	3.300	1,2				
Satellite	3.000	0,3	3.000	1,1				
Excelsior Group	2.000	0,2					2.000	0,4
Braun Eurocare	1.600	0,2			1.600	0,7		
Totalt	237.800	23	175.000	66	34.000	15	28.800	5
Övriga vårdgivare	782.200	77	92.000	34	191.000	85	499.200	95
Totalt antal patienter	1.020.000	100	267.000	100	225.000	100	528.000	100

1) Proforma efter FMCs köp av TRCs internationella verksamhet 2) Proforma inklusive förvärv av Renex

de system medger att både kliniska och administrativa data noga kan följas.

Fokus på läkaren

Det avgörande för en långsiktig positiv utveckling är att erbjuda vård av högsta kvalitet i en företagskultur som är starkt fokuserad på läkaren. Gambro utvecklar därför system som underlättar för läkaren, ökar produktiviteten samtidigt som kvaliteten höjs på den vård som erbjuds patienten.

Styrkor, svagheter, möjligheter och hot

Gambro Healthcare har följande styrkor, svagheter, möjligheter och hot:

Styrkor
- Global närvaro – med representation på de viktigaste marknaderna
- Integrering mellan verksamheten inom vård och produkter
- Välutvecklade informationssystem
- Bra vårdkvalitet mätt genom kvalitetsindikatorer
- Stark finansiell position

Svagheter
- Effektiviteten på vissa områden

Möjligheter
- Hög organisk tillväxt
- Klinikförvärv
- Etablering av de novo-kliniker
- Ökad effektivitet

Hot
- Minskad statlig ersättning för dialysvård
- Mer detaljerade regelverk och krav

Konkurrenter

Gambros största konkurrenter inom njursjukvård är Fresenius, Total Renal Care och Renal Care Group, som tillsammans med Gambro utgör branschens fyra stora.

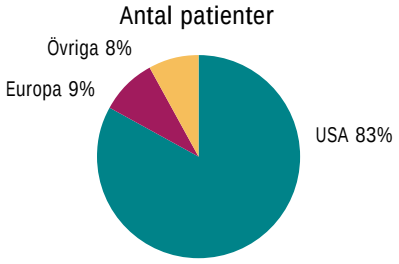
Fresenius Medical Care (FMC) är ett börsnoterat företag som har 84.000 patienter under behandling inkluderat förvärvet av TRCs internationella verksamhet, varav 73 procent i USA och 27 procent i resten av världen.

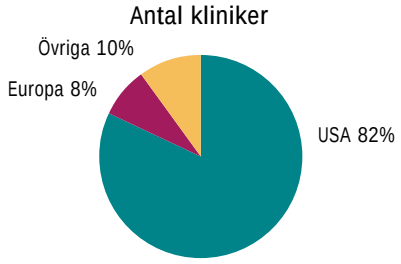
Total Renal Care har cirka 40.000 patienter, alla i USA efter FMCs förvärv av TRCs internationella verksamhet. Mätt i antalet behandlade patienter uppgår Fresenius marknadsandel till 8,2 procent, Gambros till 4,3 procent och Total Renal Care till 4 procent.

Året som gick

Omsättningen ökade till 10.828 MSEK (1.309 MUSD), en ökning med 19 procent (15 procent valutajusterat) jämfört med 1998.

Vid årets utgång var det totala antalet patienter globalt cirka 44.200 i 588 kliniker ägda eller drivna av Gambro. Det totala antalet behandlingar i kliniker konsoliderade av Gambro var 5.769.000





och motsvarande genomsnittlig intäkt per behandling var 1.820 SEK eller 220 USD. I USA äger eller driver Gambro 483 kliniker i 31 stater och District of Columbia.

Utvecklingen inom Gambro Healthcare har karakteriserats av fortsatt god tillväxt. Det gäller särskilt de två huvudmarknaderna, Nord- och Sydamerika och Europa. Detta inkluderar såväl en god organisk tillväxt, etablering av nya egna kliniker som förvärv av kliniker. Under 1999 förvärvades 34 kliniker med 3.344 patienter, varav 19 kliniker i USA. I USA etablerade Gambro ett 30-tal nya kliniker.

Omsättningen i Nord- och Sydamerika uppgick till 9.967 MSEK (1.205 MUSD), vilket är en ökning med 20 procent. Omsättningen i Europa uppgick till 857 MSEK (103 MUSD), vilket är en ökning med 11 procent. Omsättningen i övriga världen blev 4 MSEK (0,5 MUSD), en ökning med 52 procent.

Arbetet med att öka kvaliteten i dialysvården har fortsatt, liksom arbetet med att öka effektiviteten i verksamheten, både kliniskt och operationellt. Ett antal vårdkvalitetsindikatorer används för att följa alla patienter och ett särskilt program mot blodbrist (anemi) introduceras nu på samtliga kliniker i USA. Som ett resultat av detta program har förbättringar i blodvärden konstaterats. Ett särskilt program för ”vascular access management” (det vill säga anslutningen mellan blodbanan och dialyssystemet via en fistel eller kateter) har också introducerats. Användningen av engångsdialysatorer – vilket är en huvudkomponent i den strategiska strävan mot högre kvalitet inom vården och högre effektivitet inom klinikerna – har fortsatt öka.



I arbetet att öka effektiviteten inom affärsområdet har antalet anställda, exklusive förvärv, minskat under året med motsvarande 340 heltidsanställda.

Gambro Healthcare lanserade under 1999 ett program för att förbättra produktiviteten för dialysbehandlingen. Klinikchefer och annan vårdpersonal har utbildats för att använda olika produktivitetsverktyg som underlättar planering och genomförandet av arbetet på klinikerna, till exempel tidsplanering och bemanning.

Under året har affärsområdet gjort stora investeringar i förbättrade informationssystem. Det är investeringar både i hård- och mjukvara. Internetbaserade system underlättar för läkare och vårdgivare att följa upp behandlingsresultat. Nya tillämpningar förenklar arbetet för läkare och annan vårdpersonal att hantera både medicinska och finansiella frågor i kliniken. IT-systemen underlättar arbetet med identifikation, diagnos, behandling och uppföljning.

En amerikansk myndighet har beslutat kräva återbetalning för laboratorietjänster utförda av Gambro (se sid 64).

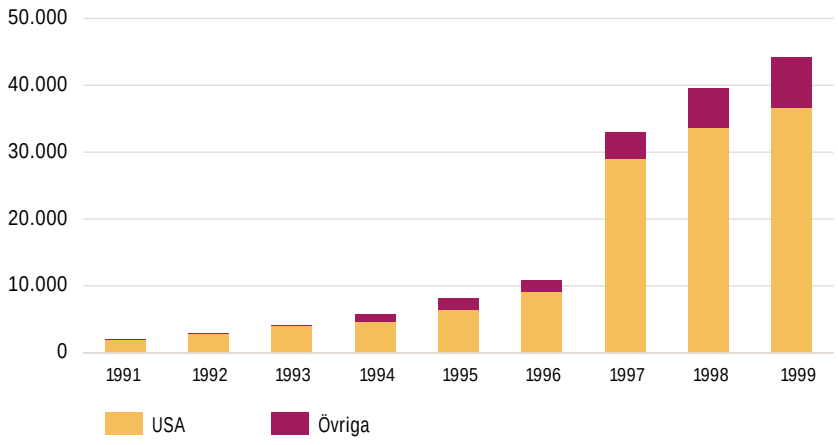
Framtidsutsikter

Inriktningen mot en god tillväxt kommer att fortsätta. Förvärvstakten kommer att vara något långsammare i USA i jämförelse med exempelvis Europa, där marknaden ännu inte konsoliderats i lika stor utsträckning. Som ett resultat av strävan efter minskade offentliga vårdav-

gifter förutses fortsatta ändringar i ersättningssystemen. I USA höjs ersättningen från Medicare den 1 januari 2000 med 1,2 procent och med ytterligare 1,2 procent den 1 januari 2001. Det blir allt viktigare för de globala klinikkedjorna att bidra till att de totala kostnaderna för dialysbehandlingar minskar. Kostnadskontroll, kvalitet och ett nära samarbete med läkarna är nyckelfaktorer för långsiktig framgång.

Gambro har en stark strategisk position på klinikmarknaden som inbegriper stora satsningar på IT och kliniker av hög kvalitet. Det är en position som ger utrymme för fortsatt god tillväxt och ökade marknadsandelar. Med de åtgärder som affärsområdet har vidtagit under året, samt genom att arbeta integrerat mellan vård- och produktsidan, finns goda möjligheter till fortsatt god utveckling.

Gambro Healthcare – expansion, antal patienter

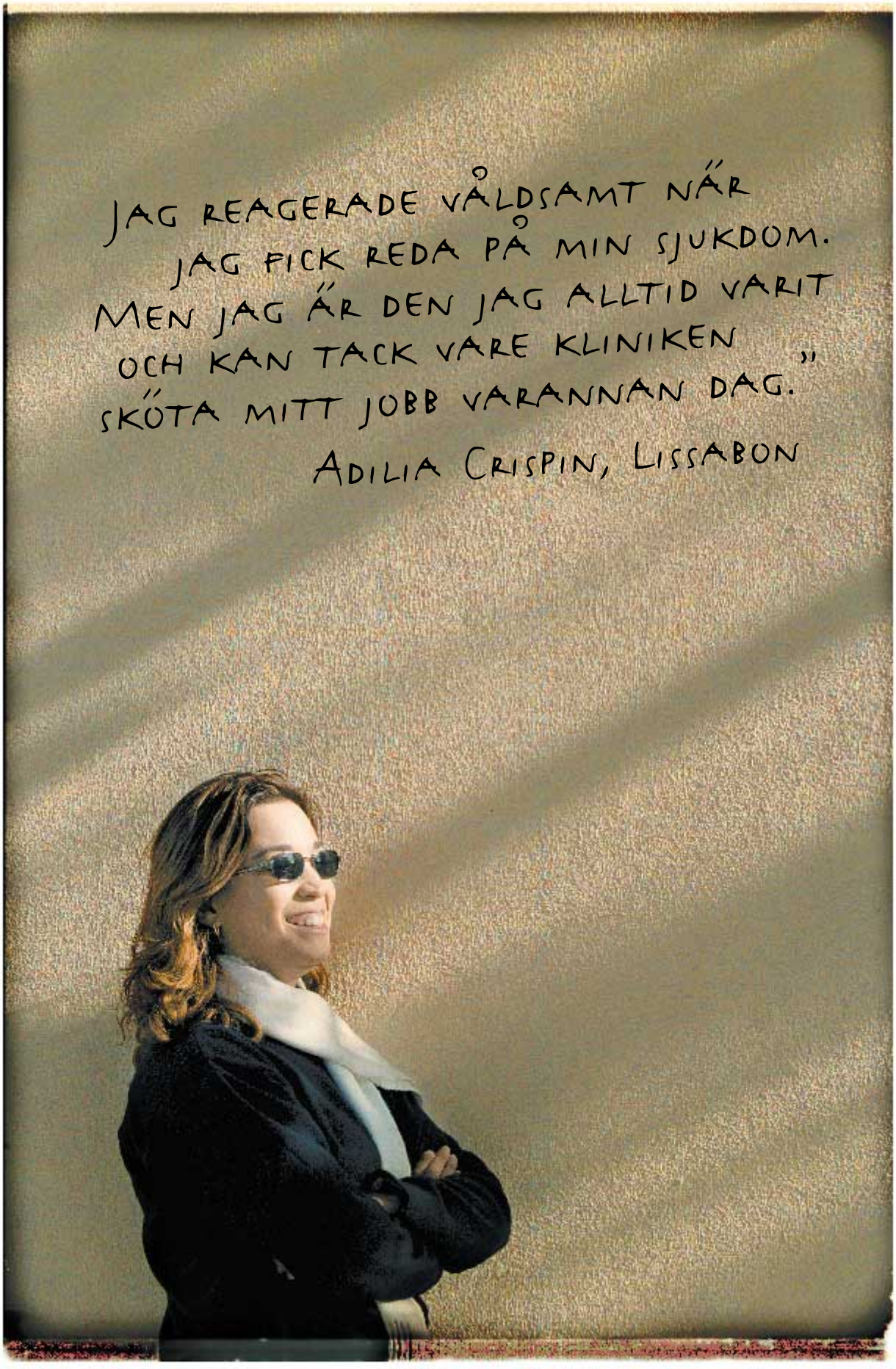






Min sjukdom tvingade mig att flytta från
Mocambique och jakten på de riktigt stora fiskarna
– det kändes som om livet var slut.
Men behandlingen har gett mig ny livskraft och
nu försöker jag få mina barn att flytta hit.

Humberto Unes Rodriques, Portugal


JAG REAGERADE VÅLDSAMT NÄR
JAG FICK REDA PÅ MIN SJUKDOM.
MEN JAG ÄR DEN JAG ALLTID VARIT
OCH KAN TACK VARE KLINIKEN
SKÖTA MITT JOBB VARANNAN DAG.”
ADILIA CRISPIN, LISSABON

Gambro Renal Products

Gambro har under året behållit sin starka position och marknadsandel på 16 procent trots de stora förändringar som genomförts inom affärsområdet. Omsättningen ökade med 4 procent under året till 8.059 MSEK (974 MUSD). Under 1999 genomfördes stora delar av det omstruktureringsprogram som presenterades i januari. Programmet innefattar både kostnadsbesparingar och strategisk långsiktig utveckling. Det är framför allt på längre sikt som de stora positiva effekterna av den strategiska omstruktureringen som påbörjades under 1999 kommer att visa sig.

Marknaden

Affärsområdet Gambro Renal Products verkar på en marknad som volymmässigt ökar med 7 procent per år. Marknaden är dock utsatt för viss prispress, vilket gör att den värdemässiga tillväxten är något mindre och uppgår till drygt 5 procent per år.

Marknaden för njursjukvårdsprodukter har samma övergripande drivkrafter som marknaden för klinikverksamheten. Ökar antalet dialyspatienter så ökar behovet av dialysprodukter. Det betyder att marknaden för Gambro Renal Products påverkas av de drivkrafter som ingående behandlas i avsnittet Dialysmarknaden.

Marknaden för njursjukvårdsprodukter var totalt värd cirka 50 miljarder SEK (6 miljarder USD) 1999. Gambro hade en marknadsandel på 16 procent med en total omsättning på 8.059 MSEK (974 MUSD). Det placerar Gambro på en tredje plats efter tyska Fresenius som hade en marknadsandel på drygt 24 procent och amerikanska Baxter med en marknadsandel på knappt 24 procent.

Marknaden är uppdelad på tre segment: produkter för hemodialys (HD), peritonealdialys (PD) samt akutdialys (RIC).

Den största delen av affärsområdets omsättning hänför sig till produkter för hemodialys, inklusive akutdialys, där Gambro hade 21 procent av marknaden 1999. Det placerar Gambro som tvåa i världen efter Fresenius.

Inom produkter för peritonealdialys hamnar Gambro på fjärde plats med en marknadsandel på 2 procent. Här är Baxter störst med Fresenius som tvåa och japanska Terumo på tredje plats.

Inom det växande segmentet akutdialys är Gambro världsledande.

Vid en geografisk indelning av marknaden är Gambro starkast i Europa inklusive Östeuropa och Ryssland med en marknadsandel på 33 procent. I Nord- och Sydamerika har Gambro 9 procent av marknaden och i Asien och övriga världen är marknadsandelen 7 procent.

Mål

Verksamheten skall utvecklas genom effektivisering men också via ökad omsättning. Gambro räknar med att affärsområdets omsättning skall öka i takt med marknaden eller snabbare.

Marknadsmässigt är målet att behålla den starka positionen i Europa samtidigt som affärsområdet ökar sina marknadsandelar på övriga marknader.

På lång sikt är visionen att ha återtagit positionen som den ledande aktören på marknaden för njursjukvårdsprodukter.

Strategier

Gambros väg till att bli den ledande aktören på marknaden för njursjukvårdsprodukter går för det första via en omfattande omstrukturering av verksamheten som syftar till:

- Sänkta kostnader och höjd effektivitet
- Minskad komplexitet och ökat fokus
- Ökade intäkter genom utveckling och lansering av nya produkter

För det andra har Gambro en marknadsstrategi som går ut på att expandera på marknader utanför Europa, samtidigt som den starka positionen i Europa skall befästas.

För det tredje skall fördelarna av Gambros strategi att vara ett integrerat företag, med verksamhet både på produkt- och vårdsidan, tillvaratas till fullo både vad gäller produktutveckling och omsättning. Andelen egna produkter som används på kliniker ägda av Gambro skall öka.

Det omstruktureringsprogram som presenterades i januari 1999 är en dubbel utmaning för Gambro eftersom det innehåller både kostnadsbesparingar och strategisk långsiktig utveckling.

Omstruktureringsprogrammet har under 1999 givit flera positiva effekter. Men det är framför allt på längre sikt som Gambro kommer att få stora positiva effekter av den strategiska omstruktureringen.

Under 1999 lades grunden för Gambros långsiktiga utveckling. De tre varumärkena Gambro, Hospal och COBE, som i princip också har fungerat som fristående bolag inom Gambro, har slutgiltigt förts samman i en ny gemensam och global organisation som omfattar omsättning, marknad, produktion och produktutveckling. Det betyder att Gambro i fortsättningen kan utnyttja de gemensamma resurserna optimalt.

Gambros nya varumärkesstrategi går ut på att företaget koncentrerar sig på ett globalt varumärke – Gambro. I Europa fortsätter Gambro med sina två starka varumärken Hospal och Gambro.

Den nya strategiska inriktningen innebär också att Gambro inför ett modul- och plattformskoncept vid utvecklingen av nya produkter. Gambro skall fortsätta att erbjuda en bred meny av produkter under varumärkena Gambro och Hospal, men överlappande produkter rensas ut och nya produkter bygger på gemensamma plattformar inom exempelvis elektronik, mjukvara, hydraulik eller andra system.

Inom produktions- och logistikstrukturen genomförs en omfattande omstrukturering för att minska kostnader och öka effektiviteten i enlighet med följande strategier:

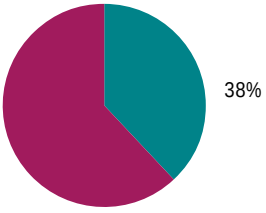
- Kunnande och utveckling inom respektive produktområde har koncentrerats till fyra stycken ”Centers of Excellence”.
- Produktionsstrukturen konsolideras till en gemensam global struktur för att få ett så effektivt resursutnyttjande som möjligt.
- Fokus på kärnverksamhet – hela verksamheten analyseras och icke kärnverk-

Fakta

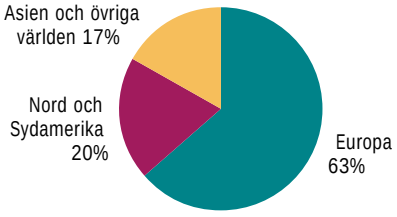
Omsättning 1999:	8.059 MSEK
Antal anställda:	6.281

Tillverkningsställen: 21 i Sverige, Tyskland, Italien, Frankrike, Portugal, Tjeckien, USA, Mexico, Japan, Sydkorea, Kina och Australien.

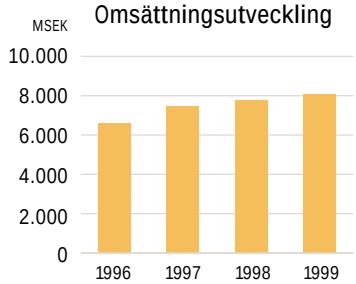
Del av den totala omsättningen



Omsättning per geografisk marknad



Omsättningsutveckling



samhet läggs ut på underleverantörer.
- Åtgärder med långsiktiga effekter prioriteras.
- En fortsatt minskning av antalet lagerenheter och en satsning på ett fåtal logistikcentra.
- Ett globalt inköpsprojekt genomförs där avtal förhandlas om och leverantörer byts ut – Gambros inköp inom affärsområdet omfattar årligen 4 till 4,5 miljarder SEK (480–540 MUSD).

Styrkor, svagheter, möjligheter och hot

Gambro Renal Products har följande styrkor, svagheter, möjligheter och hot:

Styrkor

- Mycket goda inarbetade kundrelationer
- Stark position i Europa
- Komplett leverantör av produkter för hemodialys
- Integrerat företag med verksamhet både inom produkter och vård – intern marknad och gemensam syn på produktutveckling
- Global närvaro
- Innovativt företag
- Hög och jämn kvalitet
- Säker och förutsägbar tillväxt på marknaden

Svagheter

- Inga produktplattformar framme ännu
- Ojämnt kapacitetsutnyttjande och hög kostnadsnivå på grund av fragmenterad produktionsstruktur

Möjligheter

- Effekter av omstruktureringsprogrammet
  - lägre kostnadsnivå – effektivitet, konsolidering
  - minskad komplexitet – ökat fokus
  - ökade intäkter – nya produkter
- Fokus på produktutveckling
- Ökad närvaro på nya växande marknader som Asien och Nord- och Sydamerika samt ökad omsättning till egna kliniker i USA
- Ökande intäkter från växande segment som akutdialys (RIC, torrkoncentrat för dialysvätska och peritonealdialys
- Fragmenterad marknad förutom de tre stora aktörerna Fresenius, Baxter och Gambro



Hot

- Viss prispress, till exempel på grund av BiCart-kopior
- Användning av grisnjurar vid transplantation, bedöms bli aktuellt tidigast någon gång efter 2010
- Förbättrad behandling av de underliggande sjukdomarna diabetes och högt blodtryck

Produkter och produktutveckling

De produkter som används vid hemodialys är
- Dialysatorer
- Dialysmaskiner
- Dialyskoncentrat
- Blodslangar

Gambro är av tradition det innovationsledande företaget inom njursjukvårdsprodukter och har utvecklat en lång rad produkter som företaget varit först på marknaden med.

Produktutvecklingen inom Gambro Renal Products har under 1999 fått ökat fokus. Genom en samordning av utvecklingsarbetet inom Gambro, Hospal och f d COBE sker en kraftsamling av utvecklingsresurserna. En ökad andel av resurserna satsas nu på utveckling, samtidigt som satsningen på forskning och utveckling ökar i absoluta tal.

Utveckling av nya produkter i plattformsprojekt, där plattformen är gemensam för flera produkter, pågår intensivt. De första färdiga produkterna från dessa projekt lanseras på marknaden nästa år.

Redan i år kommer dock element från de nya plattformarna att ingå i nya produkter.

Gambros utveckling av nya produkter styrs av kundernas ständigt ökade krav. Kunderna vill ha mer kostnadseffektiva behandlingar, produkter med högre kapacitet samt mer avancerade behandlingar. Därför är det viktigt för Gambro att påverka kostnadsläget redan i innovationsfasen, vilket plattformskonceptet är ett exempel på.

Nedan redovisas Gambros strategier inom respektive produktområde och vad som hände under 1999:

Inom den egna *dialysatorproduktionen* sker nya investeringar enbart i syntetiska membran, sortimentet optimeras genom att överlappande produkter tas bort och nya produkter tas fram baserade på gemensamma plattformar. De första produkterna helt baserade på plattformsprojektet väntas nästa år, 2001. Redan i år kommer produkter med moduler från de nya plattformarna att lanseras. Under hösten 1999 lanserades dialysatorn Polyflux i USA för engångsanvändning och den förväntas lanseras även för återanvändning på den amerikanska marknaden under första halvåret 2000. De kliniska studierna inför denna lansering visar mycket goda värden. Under 1999 etablerades dessutom ett joint-venture i USA mellan Gambro och amerikanska Baxter för tillverkning av semisyntetiska engångsdialysatorer, som Gambro använder i de egna klinikerna i USA.

Inom *dialysmaskiner* sker produktutvecklingen i plattformsprojekt samt uppgradering av nuvarande sortiment. Under 2000 lanseras nya produkter som innehåller moduler från de nya plattformarna.

Inom *dialyskoncentrat* går strategin ut på att utöka systemet med nya produkter vid sidan av den framgångsrika bikarbonatpatronen BiCart. Ett sådant system är BiCart Select som med en natriumkloridpatron och en jon-påse bildar ett heltäckande system för dialyskoncentrat. Fördelarna med systemet är dels transportekonomiska genom att det har liten volym, är lätt att lagra, är hygieniskt och har låg vikt. Vidare innebär online produktion av dialyskoncentrat en väsentlig hanterings- och handhavandefördel.

Inom *blodslangar* innefattar strategin bland annat en anpassning av slangar av hög kvalitet till Gambros egna dialysmaskiner. Under 1999 hävdes varningen från amerikanska FDA efter vissa produktionsstörningar 1998.

Inom *akutdialys* sker en fortsatt satsning på det framgångsrika Prisma-systemet.

Inom *vattenbehandlingsanläggningar* för dialyskliniker fick Gambro godkännande av amerikanska FDA under 1999 och produkten lanserades på denna marknad.

Inom *peritonealdialys* sker en fortsatt satsning på Gambros Unica Bag System och den nya PD-maskinen PD 200 som är avsedd för APD (Automated Peritoneal Dialysis). Unica-påsen är unik av två skäl, dels logistiska eftersom den är utformad så att man kan få tre olika grader av koncentration på lösningen, dels av hygieniska skäl eftersom den är konstruerad så att toxiska nedbrytningsprodukter undviks. Unica-påsen lanserades i Europa under 1999 och blev godkänd i Sverige under namnet Gambrosol Bio. PD 200 introducerades under 1999 men lanseras fullt ut under 2000.

Konkurrenter

Gambros största konkurrenter inom njursjukvårdsprodukter är tyska Fresenius och amerikanska Baxter som tillsammans med Gambro utgör branschens tre stora.

Fresenius Medical Care (FMC) är ett börsnoterat företag som avskilts från medicinteknikbolaget Fresenius AG. FMC passerade under 1999 Baxter och är nu störst i världen på dialysprodukter med en marknadsandel på drygt 24 procent. FMC liknar Gambro med verksamhet både på produkt- och vårdsidan. Företaget är störst i världen på produkter för hemodialys med en marknadsandel på 28 procent. Inom peritonealdialys placerar sig Fresenius på andra plats med en marknadsandel på 16 procent.

Baxter är ett stort amerikanskt företag där dialys utgör ett av flera områden. Baxter är näst störst i världen inom njursjukvårdsprodukter med en marknadsandel på knappt 24 procent. Baxter är överlägset störst i världen på produkter för peritonealdialys med en marknadsandel på 70 procent. På marknaden för produkter till hemodialys har Baxter en andel på 6 procent. Efter förvärvet av Althin Medical, som offentliggjordes i december, kommer Baxter återta sin position som störst i världen på dialysprodukter.

Efter dessa tre stora aktörer på dialysproduktmarknaden följer ett flertal japanska aktörer enligt följande:
4) Nissho/Nipro, 5) Fuso, 6) Toray, 7) Terumo, 8) Asahi.

Året som gick

Omsättningen ökade till 8.059 MSEK (974 MUSD), vilket är en ökning med 4 procent (1 procent valutajusterat) jämfört med 1998. Kostnadsnivån har sänkts under året tack vare det omstruktureringsprogram som inleddes i januari.

Utvecklingen på de stora marknaderna Europa och USA har varit god och



följt marknadsutvecklingen. Omsättningen i Europa uppgick till 5.122 MSEK (619 MUSD), en ökning med 2 procent jämfört med 1998. För Nord- och Sydamerika var omsättningen på samma nivå som 1998 och uppgick till 1.582 MSEK (191 MUSD). I övriga världen blev omsättningen 1.355 MSEK (164 MUSD), en ökning med 16 procent.

Den positiva utvecklingen under 1999 har drivits av en stabilitet i säljorganisationen som bidragit till att Gambro lyckats behålla marknadsandelarna på huvudmarknaderna samtidigt som kostnadsnivån sänkts. Trots stora förändringar uppvisar produktionen ett högt kapacitetsutnyttjande och få störningar.

Totalt reserverades 1 100 MSEK (133 MUSD) för omstruktureringsprogrammets genomförande för hela koncernen i resultatet för fjärde kvartalet 1998. Den största delen av detta gäller Gambro Renal Products.

Följande hände inom ramen för omstruktureringsprogrammet 1999

En ny global organisation etablerades.

Konsolidering av återförsäljare för att komma närmare kunden genomfördes genom att Gambro övertog försäljningsrättigheter i Norden, Sydkorea, Brasilien, Schweiz, Österrike, Tyskland och Belgien. I Japan avslutades två joint-ventures, ett med Teijin Ltd och ett med Shimitsu, samtidigt som Gambros tre säljorganisationer i Japan slogs ihop till en.

Omstruktureringen av produktionen pågick under hela året och fabriken i Virginia som tillverkade blodslangar och BiCart är nedlagd och produktionen flyttad till Mexico och Europa. Fabriken i Oklahoma som tillverkade dialyskassetter är såld. Fabriken i Lakewood i Colorado tillverkar fortfarande dialysmaskiner men tillverkningen flyttas till Europa under 2000.

Antalet lagerställen har under året minskats från 38 till 28. En ny distributionscentral i Lyon, Frankrike har invigts och en i Italien håller på att byggas.

Plattformsprojekt inom produktutveckling är igångsatta.

Inköpsprojekt för minskade kostnader är igångsatt.

Produktionen karakteriserades av stabilitet med jämnt kapacitetsutnyttjande och få kvalitetsstörningar.

Bra finansiellt resultat med förbättrad marginal uppnåddes under 1999.

Övriga händelser under året

Sören Mellstig, tidigare koncernens finansdirektör, utsågs till ny affärsområdeschef.

Joint-venture med amerikanska Baxter för tillverkning i USA av engångsdialysatorer inleddes. Dialysatorerna marknadsförs och säljs av både Gambro och Baxter. Gambro skall i första hand möta efterfrågan på engångsdialysatorer från sina egna kliniker i USA.

150 MSEK (18 MUSD) investeras i utökad produktion av pulverpatroner för dialysbehandling i Lund. Detta görs för att möta en ökad efterfrågan på BiCart och andra pulverpatronprodukter.

Under året har affärsområdet investerat stora resurser i utvecklingen av IT-system. Bland annat har ett nytt administrativt system framgångsrikt och snabbt införts vid flera enheter. Samtidigt satsas resurser i att utveckla ett globalt prognos- och planeringssystem samt ett logistikstödjande system.

Framtidsutsikter

Gambros framtid inom njursjukvårdsprodukter präglas av stora möjligheter. Gambro verkar på en marknad med en stabil och förutsägbar tillväxt.

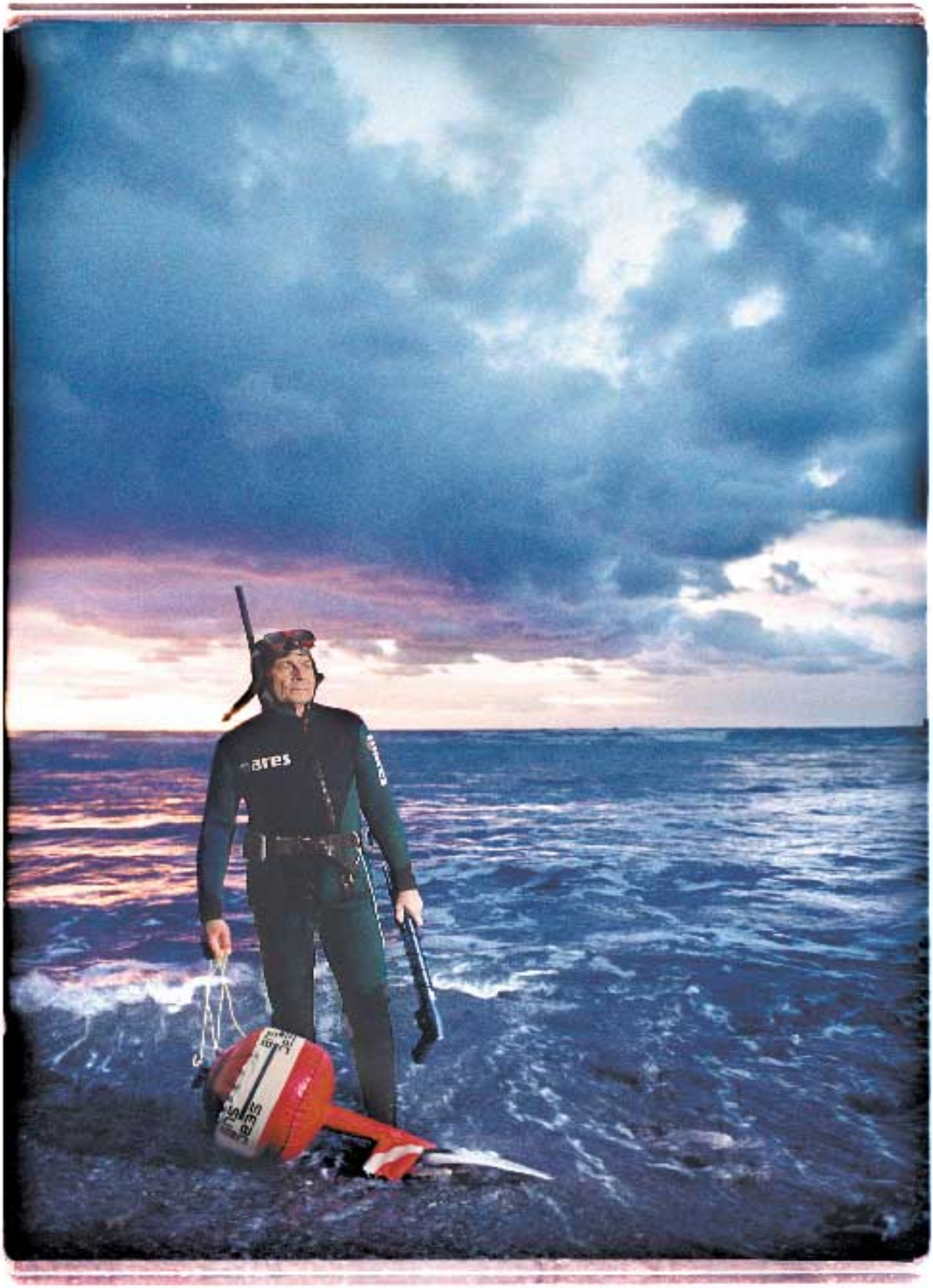
Gambro har med nya strategier och en ny organisation på plats en bra grund för att lyckas med de avgörande framgångsfaktorerna – produkt- och marknadsutveckling. Samtidigt ger den förbättrade kostnadsstrukturen utrymme för god resultatförbättring.

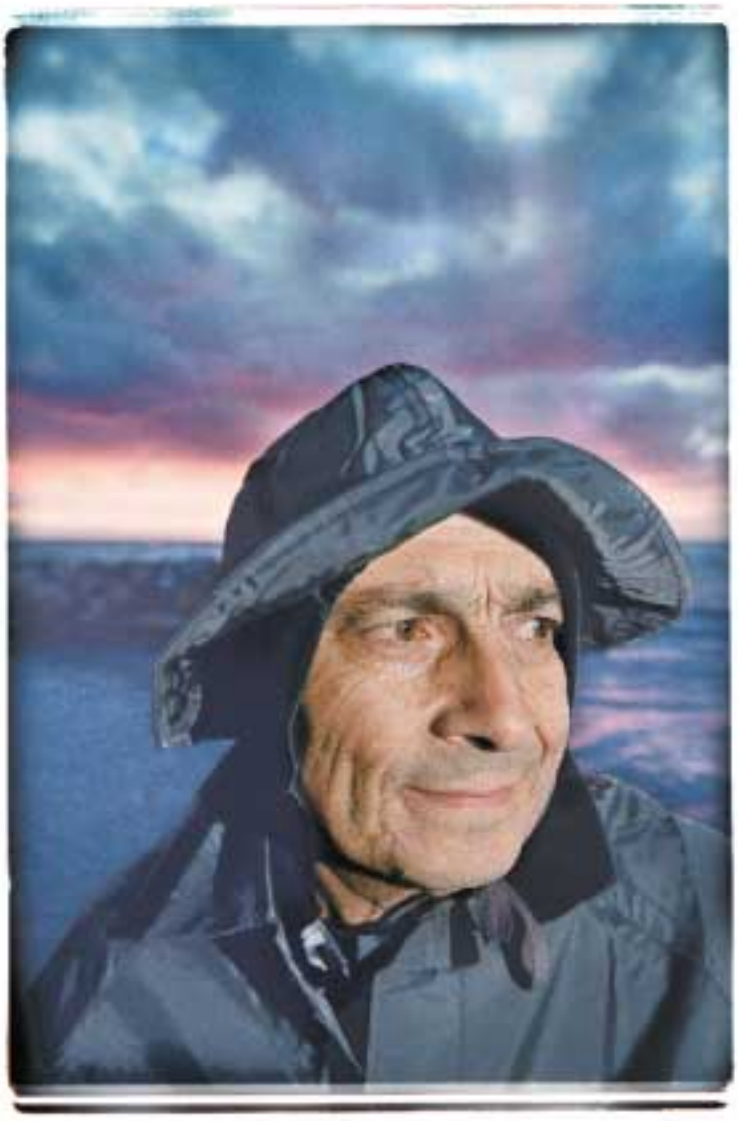
Trenden i riktning mot krav på ökad kostnadseffektivitet, hårdare global konkurrens och kundernas behov av högre kapacitet i behandlingarna till samma pris leder alla till konsolidering i branschen. Det är troligt att detta främst påverkar de små aktörerna på marknaden.

I den hårdnande konkurrensen blir det än viktigare att som Gambro vara ett integrerat företag med verksamhet både på produkt- och vårdsidan. Det ger stora fördelar i produktutvecklingen med egna erfarenheter från klinikverksamheten.

Gambro är en av de tre stora aktörerna på marknaden för dialysprodukter och har den kritiska massan för att kunna konkurrera globalt. Dessutom kommer de stora effekterna av omstruktureringsprogrammet att börja visa sig först 2001 i form av nya produkter, en snabbare lanseringstakt av nya produkter och samordningsfördelar genom en enhetlig marknads- och säljorganisation. Också satsningarna på utveckling av marknaderna i Nord- och Sydamerika samt Asien kommer att ge positiva effekter.




ares



Jag har accepterat min situation att vara dialyspatient och för bläckfiskarna betyder det att de får en lugn stund de dagar som jag är på dialys.

Sandro Bartoli, Rom

Gambro BCT

Under 1999 omdefinierade Gambro sin strategi inom blodkomponentteknologi. Från att ha varit en nischaktör fokuserad på aferesprodukter positionerar nu Gambro om sig för att bli en aktör på den totala marknaden för blodbanksteknologi. Det innebär att Gambro verkar på en tillväxtmarknad där en försiktig bedömning är att marknadens värde fördubblas inom några år. Under 1999 ökade affärsområdets omsättning med 12 procent till 1.359 MSEK (164 MUSD), vilket motsvarar en andel på 12 procent på den totala marknaden för blodbanksteknologi.

Marknaden

Gambro BCT har hittills varit en nischaktör som helt fokuserat på marknaden för aferesprodukter. Men under 1999 beslutade Gambro BCT att vidga sin affärsidé och satsa på att bli en bred och ledande aktör inom blodbanksteknologi. Marknaden för teknik till blodbanker och blodcentraler, med produkter för blodinsamling, blodrening och lagring, är mycket större och växer betydligt snabbare än marknaden för enbart aferesteknik.

Aferestekniken innebär att blod från en donators eller en patients blodomlopp separeras i sina beståndsdelar – röda blodkroppar, vita blodkroppar, blodplättar och plasma. Aferestekniken används både för att samla in blodkomponenter och för att terapeutiskt avlägsna och ersätta blodkomponenter.

Gambro BCT har historiskt delat in sin marknad i tre segment: *Transfusionsmedicin*, det vill säga insamling av blodkomponenter från blodgivare för transfusion till patienter, *Terapeutisk aferes*, där sjuka eller skadade blodkomponenter eller plasma samlas in och avlägsnas för att ersättas av donerade eller artificiella blodkomponenter och *Stamcellsterapi*, där stamceller samlas in och sedan injiceras i patientens blodomlopp igen efter till exempel cellgiftsbehandling.

Gambro BCT är marknadsledande inom samtliga dessa tre segment och hade 1999 37 procent av den totala aferesmarknaden som är värd 3.700 MSEK (450 MUSD). Den förändrade strategiska inriktningen som nu genomförs innebär att affärsområdet verkar på en marknad som är betydligt större – cirka 11.200 MSEK (1 350 MUSD) – där Gambro har en marknadsandel på 12 procent.

I fortsättningen delar Gambro upp affärsområdet i två segment. Det ena är *Blodbanksteknologi*, som innefattar produkter för insamling, rening och lagring av blodkomponenter. Detta inkluderar produkter för automatisk och manuell insamling, aferesteknik, filter för avlägs-

nande av vita blodkroppar för att höja kvaliteten hos röda blodkroppsdoser, IT-applikationer för blodcentraler/banker, metoder för rening av blod från bakterier och virus, samt sterila lösningar för påsar. Det andra segmentet är *Terapeutiska specialiteter*, där terapeutisk aferes och stamcellsterapi ingår.

Med denna uppdelning stod blodbanksteknik för tre fjärdedelar av affärsområdets omsättning 1999.

Blodbanker eller blodcentraler för insamling av blod organiseras på olika sätt i olika delar av världen. I USA drivs centralerna ofta av Röda Korset, i Sverige är blodcentralerna oftast avdelningar på ett sjukhus.

Gambro BCTs blodcentralskunder står idag inför flera utmaningar innefattande begränsade ekonomiska utrymmen, minskat antal donatorer, ökad efterfrågan på blodkomponenter, ökade krav på tester och andra åtgärder för att öka säkerheten. Myndigheternas regleringar och krav på blodcentralerna ökar också.

Det kan vara svårt för blodcentralerna att möta dessa krav, delvis därför att de fortfarande baserar sin verksamhet på manuell insamling av blod och tekniker som utvecklades för länge sedan. Det är tekniker och system som ej är utvecklade för att möta dagens komplexa krav. Nya tekniker, produkter och system som automatiskt insamlar större mängd blodkomponenter från färre antal donatorer under kontrollerade förhållanden och med bättre reningstekniker kommer att hjälpa blodcentralerna att lösa dessa problem.

Det är framförallt på tre områden som affärsområdet skall växa i framtiden.

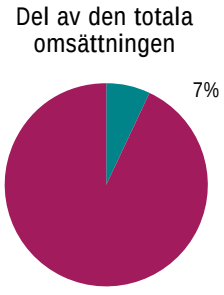
Det är för det första *Automated Blood Component Collection (ABC – automatiserad insamling av blodkomponenter)* som innebär att blodkomponenter från donatorernas blod utvinns mycket effektivare än vid manuell insamling. Med denna teknik kan ofta dubbelt så stor mängd transfusionsdoser utvinnas från en donator som vid manuell insamling. Inom detta område är Gambro redan marknadsledande med 38 procent av marknaden. Idag handlar det mest om aferesteknik för att samla in blodplättar. Den stora tillväxten framöver kommer dock från automatisk insamling av röda blodkroppar och plasma.

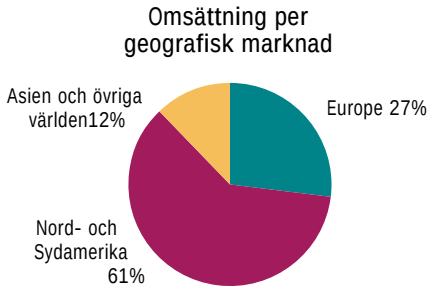
Det andra tillväxtområdet är en teknik för att avlägsna vita blodkroppar (så kallad *Leukoreduktion*) från insamlade röda blodkroppar och blodplättar. Gambro BCT lanserade under 1999 ett filter för att avlägsna vita blodkroppar från insamlade röda blodkroppar som produceras av det amerikanska företaget HemaSure. Gambro BCTs produkt r\LS anses representera den bästa metoden för att rena blodplättar och med det nya filtret kan Gambro BCT också erbjuda rening av röda blodkroppar. Marknaden för rening av röda blodkroppar är idag värd 2.000 MSEK (250 MUSD) men värdet väntas stiga till 3.300 MSEK (400 MUSD) de närmaste åren. Utvecklingen inom området drivs av att fler och fler länder av kvalitetsskäl inför krav på Leukoreduction av produkter baserade på blodplättar och röda blodkroppar.

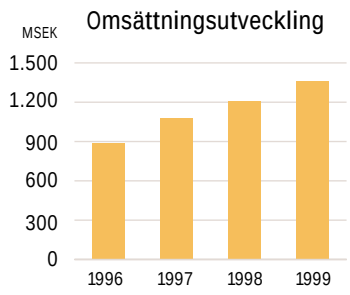
Det tredje tillväxtområdet är *Pathogen Inactivation*, inaktivering av sjukdomsframkallande virus och bakterier. Det är en helt ny marknad med bara en produkt tillgänglig för närvarande, men den produkten är så komplicerad att den endast kan användas i speciell teknisk miljö och kan inte användas på blodcentraler. Under 1999 presenterade Gambro BCT forskningsrön inom Pathogen Inactivation som kan komma att revolutionera blodbanksteknologin. Det är dock för tidigt att säga när forskningsgenombrottet kan resultera i en

Fakta

Omsättning 1999:	1.359 MSEK
Antal anställda:	921
Tillverkningsställen:	2 (USA och Storbritannien)







produkt, som blodcentralerna kan använda för att minska risken för att det finns virus eller bakterier i blodkomponenter som de levererar till sjukhusen. Hur stor denna marknad kan bli är svårt att avgöra eftersom det ännu inte finns några produkter som kan användas hos blodcentralerna. Men det är tydligt att samhället är villigt att lägga stora resurser på att öka säkerheten i blodtransfusioner.

Marknaden för blodbanksteknologi som Gambro nu verkar på är definitivt en snabbväxande marknad. Hur snabbt den växer är dock svårt att avgöra eftersom området Pathogen Inactivation kan bli mycket stort. En försiktig bedömning är ändå att marknaden har potential att fördubblas från 10 miljarder SEK (1,2 miljarder USD) till runt 20 miljarder SEK (2,5 miljarder USD) inom några år.

Uppdelat på geografiska delmarknader så är Gambro BCT starkast i USA med en omsättning på 832 MSEK (101 MUSD) 1999, en ökning på 11 procent från 1998, motsvarande en marknadsandel på 20 procent. I Europa låg omsättningen på 370 MSEK (45 MUSD) 1999, en ökning på 9 procent motsvarande en marknadsandel på 9 procent. I övriga världen, inklusive Asien, låg marknadsandelen på 6 procent med en omsättning på 157 MSEK (19 MUSD), vilket är en ökning på 27 procent från 1998.



Mål

Ett viktigt mål är att på kort sikt etablera sig som en aktör med ett brett produktutbud på marknaden för blodbanksteknologi och att hjälpa blodcentralerna att i högre utsträckning använda sig av automatiserad insamling av blodkomponenter (ABC). Det är framförallt inom leukoreduktion och ABC som Gambro på kort sikt skall växa och företaget räknar med att affärsområdets omsättning skall öka med 15 procent per år. Gambro BCT skall vara ledande inom samtliga områden där affärsområdet är verksamt.

På lång sikt skall affärsområdet dessutom ha förvandlat sina forskningsrön inom Pathogen Inactivation till en lönsam verksamhet. Idag går det inte att säga när forskningsframstegen kommer att resultera i en produkt eller hur stor marknaden kommer att vara. Det är därför svårt att ge några prognoser om tillväxttakten för affärsområdet på lång sikt.

Strategier

Gambro BCT har sedan starten varit ett nischföretag inriktat på produkter för aferesteknik. På senare år har tillväxttakten på den globala aferesmarknaden sjunkit. Gambro beslutade därför under 1999 att arbeta efter en strategi som vidgar affärsmöjligheterna och leder till större tillväxt i framtiden.

Affärsområdets ompositionering till att bli en aktör med ett brett produktutbud inom blodbanksteknologi öppnar för en ny stor marknad – 45 miljoner donationer årligen på världens blodcentraler



mot 3 miljoner aferesaktiviteter om året. Den förändrade strategiska inriktningen innebär att Gambro fortsätter att satsa på ett av de marknadssegment som affärsområdet historiskt har varit framgångsrikt inom – tranfusionsmedicin – och vidgar samtidigt fokus till att omfatta all teknik för insamling, rening och lagring, som krävs för att driva blodcentraler. Blodbanksteknologi blir därmed affärsområdets kärnverksamhet.

För att affärsområdet skall lyckas på sin nya marknad krävs att den höga kompetensen på aferesområdet kompletteras med ett antal andra kompetenser. Det handlar om ny filterteknik, IT-applikationer hos blodcentralerna, inaktivering av sjukdomsframkallande virus och bakterier (Pathogen Inactivation), sterila lösningar och påsar för dessa samt system för administration av blodgivare. Dessa kompetenser skall Gambro antingen bygga upp internt, förvärva eller skapa via allianser. Under 1999 ingicks t ex ett avtal med HemaSure som ger Gambro tillgång till filterteknik. Baserat på egen kompetens presenterade Gambro under året lovande forskningsresultat på området Pathogen Inactivation.

Gambro BCT startade 1979 som en verksamhet inom terapeutisk aferes. Detta område, inklusive insamling av stamceller, utgör även fortsättningsvis en viktig del av verksamheten. För att säkerställa fortsatt framgång skapas ett nytt segment som kallas Terapeutiska specialiteter där både Terapeutisk aferes och Stamcellsterapi ingår. Det nya segmentet skall fortsätta att utveckla Gambros marknadsledande position i sin nisch baserat på affärsområdets övriga kompetens.

Den nya affärsstrategin för Gambro BCT innefattar trots förändrat fokus i stort sett samma grundläggande element som har gjort affärsområdet så framgångsrikt de senaste 15 åren. Bakom framgångarna ligger en fokusering på värdefulla innovationer, kundernas framgång och gemensamma värderingar.

Styrkor, svagheter, möjligheter och hot

Gambro BCT har följande styrkor, svagheter, möjligheter och hot:

Styrkor
- Stark position på aferesmarknaden
- Gott rykte – är starkt kundfokuserat och levererar toppkvalitet

Svagheter
- Nya teknologier behöver läggas till som bas för ny strategisk inriktning
- Konkurrens från lågprisprodukter
- Svag positionering på den japanska marknaden

Möjligheter
- Rening av röda blodkroppar (leukoreduktion)
- Expansion inom Automated Blood Component Collection (ABC)
- Forsknings och innovationer inom området för inaktivering av sjukdomsframkallande virus och bakterier (Pathogen Inactivation)

Hot
- Begränsningar i hur mycket samhället är berett att betala för bättre blodkomponenter
- Konkurrenters framsteg
- Dålig samstämmighet och förändrade regleringar av blodinsamlingsverksamhet

Produkter och produktutveckling

Gambros produkter har, fram till 1999, varit inriktade på aferesteknik. Nyckelprodukten är blodseparatorn COBE Spectra Apherisis System, som introducerades 1988. Förbättrade versioner har regelbundet introducerats sedan dess. Spectra är känt för hög renhet i insamlade blodkomponenter, hög utvinningsgrad och att systemet är lätt att använda.

TRIMA Automated Blood Component Collection System introducerades i Europa sent 1997 och godkändes av

amerikanska FDA hösten 1998. TRIMA-systemet är ett brett system för insamling av alla slags blodkomponenter – blodplättar, plasma och röda blodkroppar. TRIMA-systemet är basen för den kraftiga expansion som skall ske inom ABC.

COBE r\LS är ett filter och ett påsset avsett för en enhet av insamlade röda blodkroppar som därmed blir renade från vita blodkroppar. Det kan dessutom integreras med TRIMA-systemet som kontinuerligt avlägsnar vita blodkroppar vid insamling av blodkroppar. Under 1999 slöts dessutom en allians med amerikanska HemaSure som innebär att HemaSure för Gambros räkning tillverkar filter som avlägsnar vita blodkroppar vid insamling av röda blodkroppar. Gambro BCT har försäljningsrättigheter för större delen av världen.

Gambro BCT har traditionellt varit mycket innovationsrikt. Det blir mycket viktigt även i fortsättningen då den strategiska inriktningen förändras. Forskning och produktutveckling har därför hög prioritet.

Under 1999 presenterades nya viktiga forskningsrön inom området inaktivering av sjukdomsframkallande virus och bakterier (Pathogen Inactivation). Gambro har ansökt om patent för en steriliseringsteknik som bygger på användning av substansen riboflavin i kombination med bestrålning med ljus. Gambro kan dock ännu inte säga när dessa framsteg kan resultera i en ny produkt. Forskning och utveckling pågår dessutom inom andra områden som är viktiga för affärsområdets nya inriktning. Bland annat handlar det om att ta fram IT-verktyg som kan hjälpa blodcentralerna att administrera blodgivarna och därmed få högre kvalitet i blodkomponenterna som de levererar till sjukhusen.

Konkurrenter

Amerikanska Baxter Biotech Division är Gambros största konkurrent på blodbanksmarknaden. Baxter är starkt på leukoreduktion och aferesteknik och har cirka 34 procent av marknaden för blodbanksteknologi. En annan viktig konkurrent är amerikanska Haemonetics som har ungefär samma inriktning som Gambro BCT. Haemonetics har en marknadsandel på cirka 9 procent.

Pall Corporation Filter Division är en mer specialiserad konkurrent med 60 procent av marknaden för leukoreduktion.

Den enda idag kommersiellt tillgängliga processen för Pathogen Inactivation (med användningen begränsad till plasma) marknadsförs av Octapharma i Europa och Vitex i USA. Produkter och processer för Pathogen Inactivation är under utveckling av Vitex och Cerus i samarbete med respektive marknadspartner.

Året som gick

Omsättningen ökade till 1.359 MSEK (164 MUSD), vilket är en ökning med 12 procent (7 procent valutajusterat) jämfört med 1998.

Affärsområdet har ökat snabbare än marknaden som helhet under 1999. För Gambros del har tillväxten i Europa ökat med 9 procent till en omsättning på 370 MSEK (45 MUSD). Gambros omsättning i USA ökade med 11 procent till 832 MSEK (101 MUSD). I övriga världen inklusive Asien blev omsättningen 157 MSEK (19 MUSD), en ökning med 27 procent.

Viktiga händelser under 1999

Affärsområdet har skapat en global försäljnings- och serviceorganisation som en del i omorganisationen i Gambro efter försäljningen av affärsområdet Hjärtsjukvård 1999 och lanseringen av omstruktureringsprogrammet.

Allians med amerikanska HemaSure där Gambro går in som ägare till 33,2 procent. Alliansen ger Gambro utökade försäljningsrättigheter av HemaSures produkter. Under 1999 inleddes försäljning av filter för avlägsnande av vita blodkroppar vid insamling av röda blodkroppar (leukoreduktion). Den amerikanska kontrollmyndigheten gav klartecken för försäljning av r\LS-filter i USA.

Forskningsframgång kring inaktivering av sjukdomsframkallande virus och bakterier (Pathogen Inactivation).

Framtidsutsikter

Framtiden ser lovande ut för Gambro BCT. Med en ny strategisk inriktning, där Gambro positionerar om sig till en aktör på den totala marknaden för blodbanksteknologi, öppnas stora möjligheter för tillväxt.

På kort sikt skall Gambro strategiskt positionera om verksamheten, vilket innefattar ett omfattande arbete med att utveckla nya kompetenser och samtidigt driva utvecklingen av konceptet för automatiserad insamling av blodkomponenter (ABC).

Värdebaserad styrning

Gambro är fast beslutet att skapa överlägsna värden i form av vård, produkter och övriga tjänster för patienter och kunder. Långsiktigt värdeskapande måste alltid utgå från ett kundperspektiv och ske i samverkan med övriga intressenter – anställda, leverantörer, långivare, miljö och samhälle. Aktieägaren står sist i tur när värden skall fördelas varför det är naturligt att mäta just skapandet av aktieägarvärde.

Gambro tillämpar värdebaserad styrning VBM (Value Based Management) som ett komplement till mer traditionella affärsutvecklingsverktyg.

VBM har två syften

Att förbättra strategiska och taktiska affärsbeslut. Genom att organisationen får en möjlighet att utvärdera olika aktiviteters påverkan på enhetens och därmed koncernens värde kan olika affärsalternativs attraktivitet graderas.

Att hjälpa ledningen fokusera på värdedrivarna i den operativa uppföljningen. Genom att VBM skapar förståelse för vad som skapar värde kan rätt saker fokuseras och målkonflikter hanteras på ett bättre sätt än vad som annars är möjligt. Varje verksamhet, varje strategi har sina speciella värdedrivare som kräver fokuserad mätning och uppföljning.

VBM – mer än bara verktyg för värdeanalys

Värdeskapandet börjar i planeringsprocessen med det val av strategisk inriktning som görs. Olika strategiska alternativ utvecklas och ställs mot varandra. Som ett komplement till traditionella ekonomistyrningsverktyg ger VBM möjlighet att bedöma hur mycket värde ett strategiskt alternativ eller en aktivitet skapar och när i tiden dessa värden beräknas falla ut.

Den strategiska planeringsprocessen får ett interaktivt/iterativt inslag som leder till att fler medarbetare involveras i strategiska frågeställningar. Olika frågeställningar kan belysas isolerat eller tillsammans. Produktutvecklingsprojekt kan till exempel ställas mot marknadsutvecklingsprojekt eller kombineras ihop till kompletta strategiska alternativ.

Traditionellt vedertagna arbetssätt och beslutskriterier kan utmanas och resurser kan dirigeras dit där det gör störst nytta.

En affärsplan som analyseras enligt VBM-metodiken bryts ned i sina olika värdedrivare. Kritiska aktiviteter kan identifieras, planeras och målsättas. Operativa aktiviteter kan direkt kopplas tillbaka till den valda strategin.

Ett verktyg som VBM kräver att de

som involveras i planerings- och beslutsprocesserna i allmänhet och controllers i synnerhet har förmågan att utifrån ett helhetsperspektiv, återskapa den operativa verksamheten i affärsmodeller som projicerar olika aktiviteters utfall i ekonomiska termer.

Förändring en förutsättning för värdeskapande

Den värderingsmodell som ligger till grund för Gambros VBM-koncept bygger på diskonterade kassaflöden. Till skillnad från traditionella kassaflödesmodeller ger Gambros modell ett specifikt värde för varje enskilt års ekonomiska utfall/prognos/plan. På så vis skapas förståelse för vad som driver värde samtidigt som insikten att ”gamla segrar inte räknas” tydliggörs.

Allt värdeskapande bygger på att en förändring har ägt rum. En hög lönsamhet med goda och stabila kassaflöden skapar utan tillväxt inget värde. Gambros värderingsmodell ger en unik möjlighet att förstå vilken given kombination av tillväxt, lönsamhet och kassaflöde en viss aktivitet leder till.

Värdet har tre källor

I Gambros VBM modell kan allt värdeskapande härledas till tre källor:

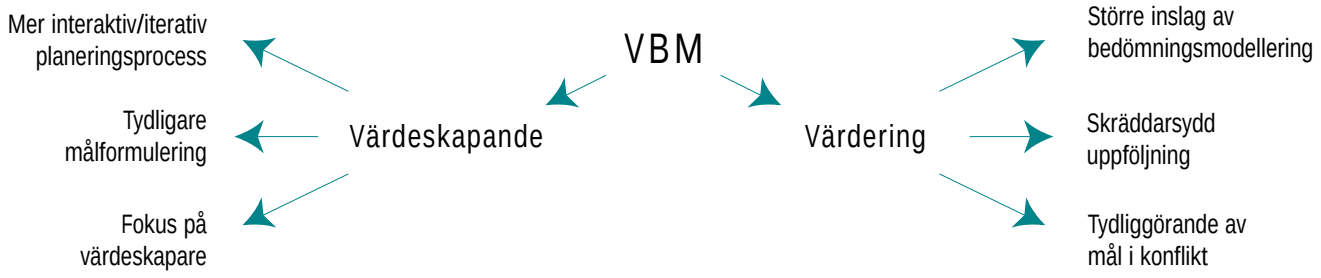
Lönsamhet: Förändringen i kassaflödesavkastning, uttryckt i procent av den totala tillgångsmassan som krävs för den affär som företaget har valt att delta i, under mätperioden.

Tillväxt: Förändringen av den totala tillgångsmassan under mätperioden

Kassaflöde: Förändringen i den varaktiga tillväxttakten, som genererade kassaflöden ger möjlighet till, under mätperioden.

För varje enskild tidsperiod är det förändring i ovanstående parametrar som skapar eller förstör värde. Det är inte frågan om att maximera en eller två av de ovanstående utan att hantera den givna kombinationen av dem.

Vad är värdebaserad styrning?





Jag har fått en annan syn på livet sedan jag blev sjuk. Det gäller att hinna med att njuta av livet och det går utmärkt mellan dialysbehandlingarna.

Antonia Guerrero, Portugal

Forskning

1999 renodlades forskningens roll inom Gambro-koncernen och samtliga affärsområden tog över det direkta ansvaret för produktutvecklingen. Ambitionen är att företaget därmed skall kunna satsa mer resurser på långsiktig forskning som leder fram till nya möjligheter och ständig utveckling av Gambros affärsområden.

Forskningspolicy och -principer

Gambro strävar efter att vara världsledande när det gäller kunskapsbyggande, innovationer och kreativ utveckling inom de områden som företaget verkar i.

Forskningen har alltid varit en förutsättning för Gambros övergripand målsättning – att förbättra patientens hälsa och livskvalitet. Gambros framtida utveckling och värdeskapande förmåga sammanhänger i mycket hög grad med forskningskompetensen.

I fokus för forskningen står dels kundernas behov, dels utvecklingen av företagets egna, unika kunskap. Optimalt resursutnyttjande av idéflöden och kompetens är forskningsverksamhetens huvuduppgift. Nya och innovativa produkter utvecklas och prövas i nära samarbete med kunderna. Forskningsverksamheten arbetar systemorienterat. Gambro strävar alltid efter att ge kunden en totallösning. Forskningen sker i ett brett och utvecklat nätverkssamarbete med såväl universitet och forskningsinstitut över hela världen som med praktiker, underleverantörer, tekniker och entreprenörer.

Gambros styrkor på forskningsområdet kan sammanfattas i en *kunskapsintensiv kultur* i nära samarbete med *den kliniska verkligheten* kompletterat med ett mycket *starkt externt nätverk*.

Investeringar i FoU

Inklusive investeringar i produktutveckling inom respektive affärsområde investerade Gambro under 1999 totalt 456 MSEK (55 MUSD) i forskning och utveckling

Forskning inom njursjukvård

Gambros kärnkompetens ligger inom njursjukvårdsområdet på följande områden:

- separationsteknologi
- membranteknologi
- medicinteknik
- behandlingssystem
- biokompatibilitet hos medicinsk utrustning och vätskor
- dialysvätskor
- kvalitetsutvärdering av dialysvård

Organisation

Tre baskompetensområden är grundpelare i den nya forskningsorganisationen. Dessa är Treatment Systems Research med forskningsgrupper i Lund och Lyon, Medical & Biological Research med säte i Hechingen och Lund samt Membrane & Device Research i Hechingen. Genom s k Therapy Groups i Europa, USA och Asien har forskningen hela tiden kontakt med fältet. Genom detta nära samarbete med klinikerna exponeras forskningen för den kliniska verkligheten. Samtidigt utvecklas kopplingen till marknadsavdel-

ningen ytterligare för att få värdefulla kunskaper om marknaden.

Gambro stöder också forskning vid ett antal mycket framstående universitet som nära samarbetar med Gambro. Samtliga forskningsinsatser samordnas av Gambros forskningsdirektör med placering i Lund.

Med den nya organisationen kommer forskningsverksamheten att kunna satsa mer på långsiktig forskning samt bättre kunna ta tillvara och utveckla sin främsta resurs – forskarna själva och deras kompetens. En bättre förvaltning av företagets idébank blir möjlig. Forskningsmålen görs tydligare samtidigt som en ännu tydligare koppling av dessa till Gambros



övergripande strategi kan göras.

Det är nu lättare att fånga upp interna och externa idéer. Jobbrotation stimulerar den interna forskningsdialogen och idéflödet och underlättar arbete i tvärfunktionella forskningsgrupper. Med den nya organisationen blir också förhållandet till affärsområdena tydligare. Den vetenskapliga stödfunktionen blir därmed mer effektiv och rapportering underlättas.

Aktuella forskningsprojekt

Målet är att redan från början bygga in ett så högt kunskapsinnehåll som möjligt i produkterna. Forskningsprojekten fokuserar alltid på kunden och kundens behov. Genom det nära samarbetet i Gambros nätverk blir det lättare att prioritera just de projekt som kan ge det största mervärdet både för kunderna och för företaget.

Utgångspunkten är problemorientering och Gambro söker ständigt svar på frågan: ”Vad kan vi förbättra och utveckla för att dialyspatienterna skall kunna leva längre och få en högre livskvalitet?” Ett stort antal forskningsprojekt pågår inom Gambro-koncernen relaterade till bl a följande områden:

Optimalt individualiserad behandling och disease management. Varje patient är unik och dialys är en mycket komplicerad process. Gambro söker ständigt produkter och metoder för bättre vård och som kan underlätta för den behandlande läkaren att fatta rätt beslut vid rätt tidpunkt.

Sensorer, biofeedback och expertsystem. Här pågår projekt som syftar till att förbättra situationen för patienten och underlätta arbetssituationen för behandlande personal.

Biokompatibla material och dialysvätskor. Målet för forskningen är att ständigt förbättra produkternas biokompabilitet, dvs. förmåga att dämpa kroppens reaktioner mot främmande material och vätskor.

Nya material och ny processteknik. Forskningen syftar till förbättrad användning av resurser och minskad belastning på miljön.

Alternativa separationsmetoder. Att separera med hjälp av membran är en metod som har sina begränsningar. Gambro ser på andra, mer specifika, metoder att separera som bygger på andra egenskaper hos molekylen än storlek.

Nya produktmöjligheter som kan hjälpa Gambro att erbjuda en totallösning vid dialysbehandling.

Forskning inom Gambro BCT

Inom Gambro BCT ansvarar FoU-avdelningen för affärsområdets forskning tillsammans med en enhet för marknad och forskning lokaliserad i Bryssel. Forskningens inriktning avgörs och projekt

genomförs i nära samarbete mellan funktionerna för marknad, tillverkning och kvalitet. Forskningen utförs av tekniker, ingenjörer och forskare inom FoU-avdelningen i nära samarbete med utbildningssjukhus och blodcentraler samt branschorganisationer som BEST (Biomedical Excellence for Safer Transfusion) och ISHAGE (International Society for Hematotherapy and Graft Engineering).

Verksamheten ska ge en ökad förståelse inom grundläggande klinisk forskning och teknik inom områdena transfusionsmedicin och cellterapi. Detta som ett led i att utveckla och validera nya produkter och behandlingsprotokoll eller för att demonstrera kliniska fördelar och flexibilitet med nuvarande produkter.

Gambro BCTs kunder möter utmaningar som innefattar:

- minskat antal donatorer
- ökade kvalitetskrav inom processer/tillverkning
- ökade krav på service och lägre kostnader
- krav på leukoreduktion och, inom en snar framtid, inaktivering av virus och bakterier

För att möta dessa krav inriktas forskningen mot metoder för ökad effektivitet och produktivitet vid blodinsamling, säkerhet och komfort för bloddonatorer, leukoreduktion och olika sätt att minska riskerna för sjukdomar som sprids via blodtransfusioner. För närvarande bedrivs forskningsprojekt inom bl a följande områden:

Utveckling av automatiserade system som ökar effektiviteten vid insamling genom antingen en kortare donationsprocedur eller insamling av flera transfusionsprodukter (både typ och antal) vid samma tillfälle.

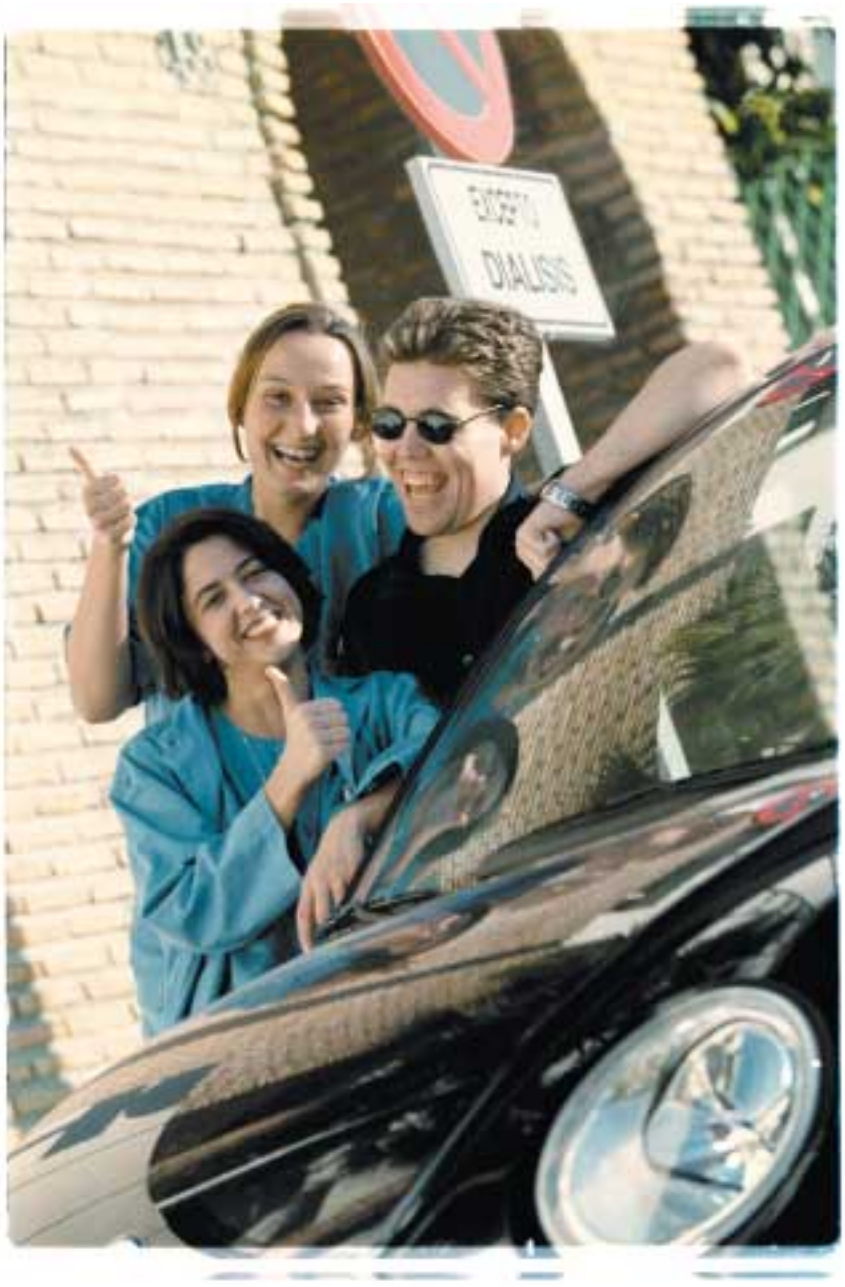
Ökad förståelse av fysiologin vid användning av antikoagulanter. Detta ska leda till mer säkra, optimerade system för hantering av antikoagulanter.

Utveckling av informations- och dokumentationssystem för produktion av blodprodukter.

Grundläggande fysiologiska studier av lagring av blodplättar som syftar till ökad produktkvalitet och bättre lagringsegenskaper.

Utveckling av metoder för inaktivering av bakterier och virus i plasma, röda blodkroppar och blodplättar genom användning av säkra, giftfria, ljuskänsliga substanser.

Forskningsprojekten inom cellterapi syftar till att utveckla enklare, kostnadseffektiva system för att behandla stamcellsprodukter. Nya metoder för att separera celler med oönskade genskaper är under utveckling.



"Jag har ett förhållandevis bra liv och tycker att jag når upp till 7 på en 10-gradig skala. På kliniken känner jag mig helt lugn och är inte orolig för att jag ska få några infektioner".

Neil Gardiner, engelsman bosatt i Malaga

Personal

Under året tog Gambro ett stort steg framåt i utvecklingen mot ett integrerat, globalt företag med gemensamma mål och värderingar. Detta har i mycket präglat arbetet inom personalområdet.

1999 stod de interna globaliseringsfrågorna i centrum för Gambros personalarbete. Den första koncerngemensamma konferensen för personalfunktionen genomfördes och de lokala personalenheterna har börjat arbeta i tvärgeografiska grupper kring olika personalfrågor. Arbetet med att ta fram en ny global personalpolicy har också startat. För att säkerställa att ledarskapet i Gambro håller hög internationell klass introducerades under året en ny process för utveckling av framtida ledare samt ett nytt utbildningsprogram för Gambros chefer.

Personalfunktionen

De anställda är Gambros främsta resurs och inom företaget drivs ett systematiskt och kontinuerligt arbete för att stödja och utveckla personalens kompetens. I Gambros personalarbete finns dels en lokal funktion som ansvarar för det löpande, dagliga personalarbetet samt dels en utvecklingsfunktion vars arbete ger resultat på lång sikt. Under 1999 har Gambro satsat på en rad olika, långsiktiga projekt där det internationella arbetet varit tongivande. Kommunikationen inom företaget har under året stärkts genom satsningar på IT-användningen i den interna dialogen.

Den centrala personalfunktionen har till uppgift att:

- Skapa förmåga till anpassning och bygga upp ledningskompetens.
- Skapa en gemensam bas med värderingar, företagskultur och visioner.
- Utveckla policies och system som stöder värderingsbasen.
- Vara rådgivare till koncernenheterna.
- Tillse att personalarbetet håller hög kvalitet.

Personaldirektören är ansvarig för koncernens övergripande personalfrågor och finns på Gambros huvudkontor i Stockholm. Tyngdpunkten i personalarbetet ligger dock i koncernens affärsenheter och den övervägande delen av arbetet utförs av personalavdelningarna lokalt, där totalt cirka 150 personer arbetar. Genom denna fördelning är det lättare att engagera och använda de personella resurserna på ett effektivt sätt och arbetet i globala projekt underlättas.

Ett globalt Gambro

I juni 1999 hölls en stor personalkonferens i Stockholm. Det var första gången som alla som i ledande ställning arbetar med personalfrågor i Gambro träffades. Syftet var att lära känna varandra, utbyta erfarenheter och dra upp riktlinjer inför framtiden. I olika seminarier diskuterades policyfrågor, globaliseringen av personalfunktionen, det nya traineeprogrammet, interkulturell kommunikation etc. Kring dessa teman bildades sedan tvärgeografiska arbetsgrupper för att driva och utveckla frågorna i hela företaget.

Som ett resultat av konferensen i juni startade under hösten 1999 ett forum där cheferna vid personalavdelningarna vid Gambros enheter deltar. Syftet med dessa nya personalfora är att underlätta samarbete i tvärgeografiska team samt att driva de viktiga gemensamma projekten framåt.

Projekt på koncernnivå

Ledarskapsutveckling

1998 inleddes ett projekt för att utveckla en process för ledarutveckling, Leadership Development Process (LDP). Målet med LDP är att säkerställa att ledarskapet inom Gambro håller världsklass och att med hjälp av gemensamma mål och värderingar utveckla och stärka koncernen. Genom uppbyggnaden av en gemensam kandidatpool inom Gambro kommer kompetensen inom företaget i högre utsträckning att utnyttjas vid tillsättningen av nya chefer. LDP kommer också att medföra att kommunikationen mellan chefer och anställda ökar med andra positiva effekter som följd.

LDP-programmet bygger dels på individuella utvecklingssamtal mellan anställda och chefer och dels på s k talent reviews, där alla chefer på en nivå träffas för att diskutera och gemensamt utvärdera vad som kommit fram under utvecklingssamtalen. Därefter ger cheferna återkoppling till den anställde.

Till grund för framtagandet av LDP ligger intervjuer av cirka 50 toppchefer i hela koncernen. Testprojekt har genomförts i alla affärsområden under året. Efter varje test har synpunkter från deltagarna samlats in och därefter har processen förändrats och vidareutvecklats. Programmet färdigställdes i slutet av 1999 och startade i januari 2000. Cirka 500–600 personer kommer att omfattas av programmet under år 2000.

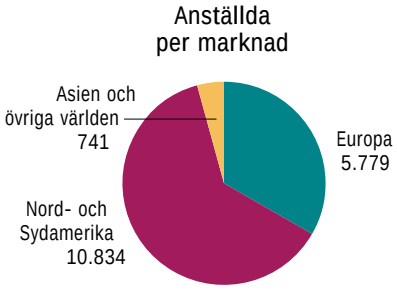
Gambros värderingar

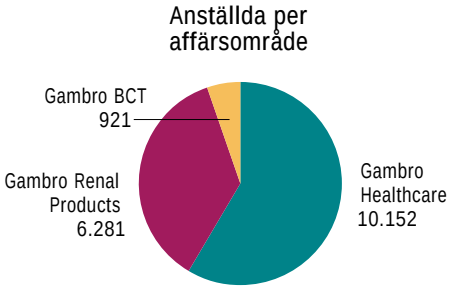
Alla åtgärder och program, som initieras och genomförs inom Gambro, ska baseras och ta hänsyn till företagets grundläggande värderingar:

Excellent business performance
- Customer orientation
- Quality
- Leadership and initiative
- Performance ethics
- Results orientation
- Competency

Cooperative spirit
- Patient commitment
- Open and active communication
- Team work
- Respect and trust
- People development
- One global company

High ethics
- Honesty and integrity
- Good citizenship
- Dedication to environment
- Courage





Internationell ledarskapsträning

Ett nytt ledarutvecklingsprogram, Gambro International Management Programme (IMP), som utvecklats i samarbete med Institutet för Företagsledning (IFL) i Stockholm och Center for Creative Leadership (CCL) i Colorado Springs, genomfördes för första gången 1999. Programmet omfattar tre veckor och kommer i fortsättningen att arrangeras tre gånger årligen med cirka 25 deltagare varje gång. Deltagarna sätts samman i tvärgeografiska grupper. Utbildningen genomförs i Europa och USA.

Europeiskt företagsråd

Till följd av EUs bestämmelser har Gambro infört en European Works Council (EWC) – ett europeiskt företagsråd. Det första mötet hölls i juni 1999 och EWC kommer fortsättningsvis att mötas minst en gång per år. Syftet är

Personalarbetet allt viktigare för Gambro Healthcare



Mary Nick är Senior Vice President,
Human Resources, Gambro Healthcare

– Den största händelsen för oss under 1999 var att vi flyttade hela personalfunktionen för Gambro Healthcare från Atlanta, Georgia till vårt huvudkontor i Lakewood, Colorado, säger Mary Nick, Gambro Healthcare. Genom detta koncentreras de gemensamma ansvarsområdena och personalfunktionen knyts närmare verksamheten. Samtidigt introducerade vi en ny personalorganisation där ledstjärnan har varit att skapa en stark känsla av gemenskap och ett lokalt perspektiv trots att vår verksamhet inkluderar mer än 10.000 anställda på cirka 500 kliniker över hela USA.

Personalhandläggarna har specialutbildats och är organiserade i grupper som ansvarar för cirka 2.000 anställda inom ett visst geografiskt område. Den anställde skall kunna ha kontakt med en person för alla typer av problem och frågor, s k one-stop-shopping. Den nya organisationen ger oss möjlighet att erbjuda våra anställda ännu bättre service på ett mer kostnadseffektivt sätt.

Under året har IT-verktygen utvecklats och blanketter, policies, utbildningspaket, personalkataloger m m ligger tillgängliga på intranätet så att alla anställda, var de än befinner sig, skall ha tillgång till den senaste informationen. Pappersmängden har kunnat minskas avsevärt och så även tryck- och portokostnader.

Det fokus för personalarbetet som Gambro under 1999 haft på utvecklingen av långsiktiga, koncernövergripande åtgärder innebär att respekten för olikheterna mellan olika affärsområden i organisationen ökat. Bildandet av en koncerngemensam, tvärgeografisk styrgrupp för personalfrågor har för oss på lokal nivå inneburit ökade möjligheter att på ett bättre sätt koppla de centrala initiativen till verksamheten i affärsområdena. Utvecklingsprogrammen anpassas lättare till våra olika, lokala behov och nyttan och effektiviteten i dem kan maximeras.

att föra samman företaget och de fackliga organisationerna i de EU-länder som Gambro verkar i. Mötena skall stimulera informationsutbyte och dialog kring frågor som påverkar företaget på europeisk nivå.

Kompensationssystem

Under 1999 gjordes en stor genomlysning av kompensationssystemet för cirka 200 ledare i Gambros organisation och jämförelser gjordes på de olika marknader där Gambro verkar. Ett nytt kompensationssystem som berör grundlön, bonus, långsiktiga ersättningssystem, främst optionsprogram, har lanserats. Det nya systemet har en starkare koppling än det tidigare till övriga värdeskapande program inom Gambro.

Traineeprogram

Ett nytt traineeprogram började utvecklas under 1999. Det nya programmet skall vara globalt med totalt cirka 10-15 deltagare från USA, Europa och Asien. Rekrytering till det nya programmet planeras ske under år 2000.















Miljöarbete

Det koncernövergripande miljöarbete som fastställdes i en strategisk miljöplan för Gambro 1997 och inleddes 1998 fortsatte 1999 att ge påtagliga resultat. Hälften av koncernens tillverkningsenheter och distributionscentra är nu certifierade enligt ISO 14001. Miljötänkandet är förankrat i hela koncernen och fortsätter att systematiskt integreras i forsknings- och utvecklingsarbetet.

Miljöfrågorna i fokus

Gambro förbättrar ständigt sitt miljöarbete både med avseende på verksamheten och produkterna. Grundstenen i Gambros miljöengagemang är att alla koncernens fabriker skall vara ISO 14001-certifierade före utgången av år 2000. Målet för miljöarbetet är bättre resursutnyttjande och bättre avfallshantering både för företaget och för Gambros kunder. Hänsyn tas till produkternas miljöpåverkan redan i produktutvecklingsprocessen och råvarorna väljs omsorgsfullt. Mindre miljöbelastande produkter blir mer attraktiva för kunden och Gambro tar samtidigt sitt samhällsansvar och vinner konkurrensfördelar.

ISO 14001

Gambro har valt att arbeta med miljöledningssystem enligt ISO 14001. Denna standard innehåller 17 punkter som är grundläggande för en resultatinriktad hantering av företagets miljöfrågor. Utifrån dessa punkter pågår nu ett omfattande arbete med att vid alla enheter inrätta rutiner för identifiering av miljöpåverkan, krishantering samt kommunikation med omvärlden om miljöarbetet. Miljöbelastningen skall minimeras och miljömedvetenheten öka hos alla anställda.

13 av Gambro-koncernens 25 tillverkningsenheter och distributionscentra är nu ISO 14001-certifierade. Vid slutet av 2000 beräknas alla enheter vara certifierade.

Produkter och produktion

Ett antal produktutvecklingsprojekt inleddes under 1999, vilka kommer att resultera i en rad nya produkter med minskad miljöbelastning. En total genomlysning av de existerande produkternas miljöpåverkan sker, bl a för att ta fram miljövarudeklarationer. För nya produkter finns miljöaspekterna med redan i produktspecifikationen på utvecklingsstadiet. Olika komponenter i produkter och maskiner märks för att lättare kunna återanvändas.

Fullständiga utvecklings- och produktionsprocesser från utveckling och design till transport revideras ur miljösynpunkt. Miljökrav ställs på leverantörer och vid materialval väljs, om det är

praktiskt och ekonomisk möjligt, det material som har den minsta miljöbelastningen. Gambro strävar efter att minimera energianvändningen i produktionsprocesserna.

Sterilisering

De flesta av Gambros engångsartiklar måste steriliseras innan de levereras till kund. Steriliseringen sker i egna eller kontraktsanläggningar med hjälp av en rad olika metoder. I steriliseringsprocesserna används antingen etylenoxidgas (ETO), vattenånga eller beta- eller gammastrålning.Varje metod har sina för- och nackdelar ur miljö-, teknisk eller ekonomisk synpunkt.

ETO-sterilisering är den metod som har minst påverkan på de material som skall steriliseras. Vissa material som ingår i många av Gambros produkter och som behövs av medicinska eller funktionella skäl kan bara steriliseras med ETO.

ETO är klassad som en cancerogen substans och stränga krav gäller för hantering och utsläpp av gasen. För att hålla utsläppen under de gränser som fastställs av myndigheterna är steriliseringsanläggningarna försedda med olika högeffektiva reningssystem, till exempel s k scrubbers.

Stränga krav gäller också för tillåtna restmängder i produkterna efter sterilisering. De restmängder av ETO som tillåts är mycket små, i storleksordningen några 10-tals ppm. Dessa värden testas regelbundet genom olika system för processkontroll. Under året har inga incidenter rörande felfunktioner av dessa system rapporterats.

Sedan tillverkningen av dialysatorer och PD-slangar i Sverige lagts ned har steriliseringen flyttats till Italien. Detta medför bl a ett mer effektivt utnyttjande av den italienska steriliseringsanläggningen och innebär ett totalt minskat utsläpp av ETO.

Gambro har också investerat cirka 162 MSEK (19 MUSD) i en ny ETO-steriliseringsanläggning i Colorado, USA. Denna anläggning, som kommer att tas i bruk i början av år 2000, innefattar absolut modernaste teknik och kommer att överträffa de krav som ställs av amerikanska Environmental Protection Agency och andra myndigheter.

PVC

En stor del av Gambros engångsprodukter som slangar och påsar, är tillverkade av PVC, polyvinylklorid. Det finns två huvudsakliga miljöproblem kopplade till PVC-användningen; dels finns mjukgörare i plasten som är miljöbelastande och dels frigörs miljöfarligt avfall vid förbränning. Ännu har Gambro inte lyckats finna något fullvärdigt alternativ till PVC sett ur både ett tekniskt, ekonomiskt och biokompatibelt perspektiv.

Miljöproblemen i samband med tillverkningen av PVC är dock numera väsentligt reducerade. Detta gäller miljöriskerna relaterade både till arbetsmiljö och utsläpp. Även vid förbränningen av PVC har miljöbelastningen kunnat minskas genom förbättrade styrsystem i moderna förbränningsanläggningar.

Samtidigt som Gambro fortsätter arbetet med att finna ett fullvärdigt alternativ till PVC försöker företaget också minska användandet genom att utveckla produkter med mindre användning av PVC.

Två exempel – BiCart och kassettbaserade blodslangar

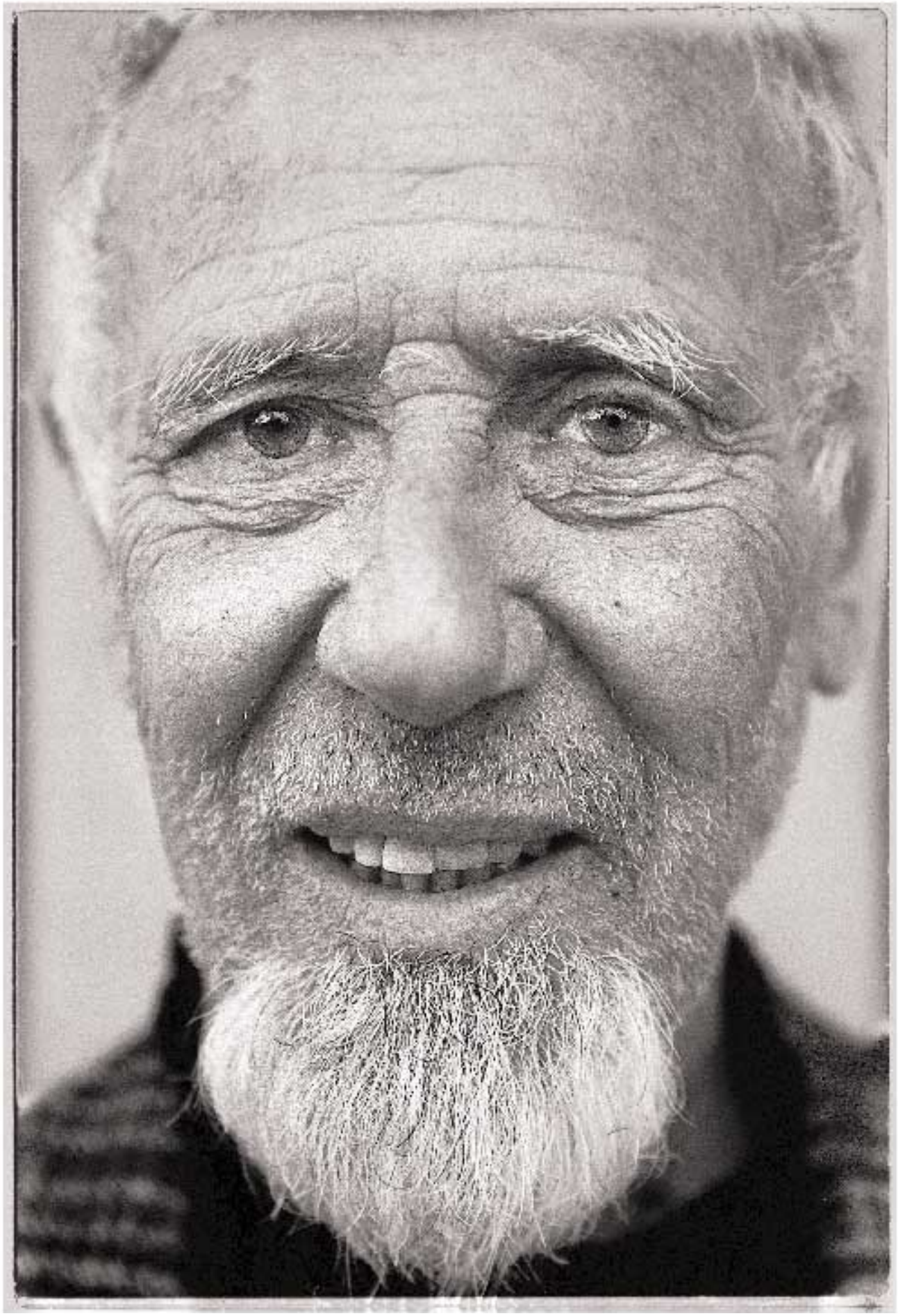
Gambro har tagit stora steg mot att minska miljöbelastningen från två viktiga produktfamiljer. Ett av de mest framträdande exemplen är BiCart, en patron fylld med bikarbonatpulver, vilken ersätter dunkar fyllda med flytande bikarbonatkoncentrat. BiCart innebär såväl minskat materialbehov som väsentligt minskade transportbehov.

Ett annat exempel är utvecklingen av kassettbaserade blodslangar. Den nya kassettslangen har minskat den totala plaståtgången vid slangtillverkningen med 60 procent jämfört med en traditionell blodslang. Den totala mängden PVC har kunnat minskas med 70 procent.

Gambro går nu vidare i utvecklingen av dessa båda produktfamiljer, dels genom den nya generationen av pulverkoncentrat, BiCart/Duo/Select, dels genom att successivt ersätta merparten av traditionella slangar med kassettbaserade.

”Dialyskliniken är central i mitt liv och ger mig en dräglig tillvaro. Jag träffade min bästa vän där och nu gör vi vin ihop på hans gård.”

Granito Nicandro, Rom



IT-strategi

Att vara ledande i branschen i utnyttjandet av IT för att uppnå affärsmålen och underlätta tillväxt har hög prioritet för Gambro. Under 1999 fortsatte Gambro att inom klinikverksamheten bygga en stark gemensam IT-plattform med både en medicinsk och administrativ funktion. Detta underlättar Gambros strävan mot både högre vårdkvalitet och en effektivare drift av klinikerna.

Gambros fokusering på att utveckla IT-strukturer i koncernen har lett till att företaget ligger långt fram i utvecklingen. Totalt investerade Gambro 295 MSEK (35 MUSD) på nya IT-lösningar under 1999 förutom de investeringar som kan relateras till millennieskiftet.

Gambro Healthcare

Under 1999 har tyngdpunkten i koncernens IT-utveckling legat på implementering av en gemensam IT-struktur för Gambro Healthcare.

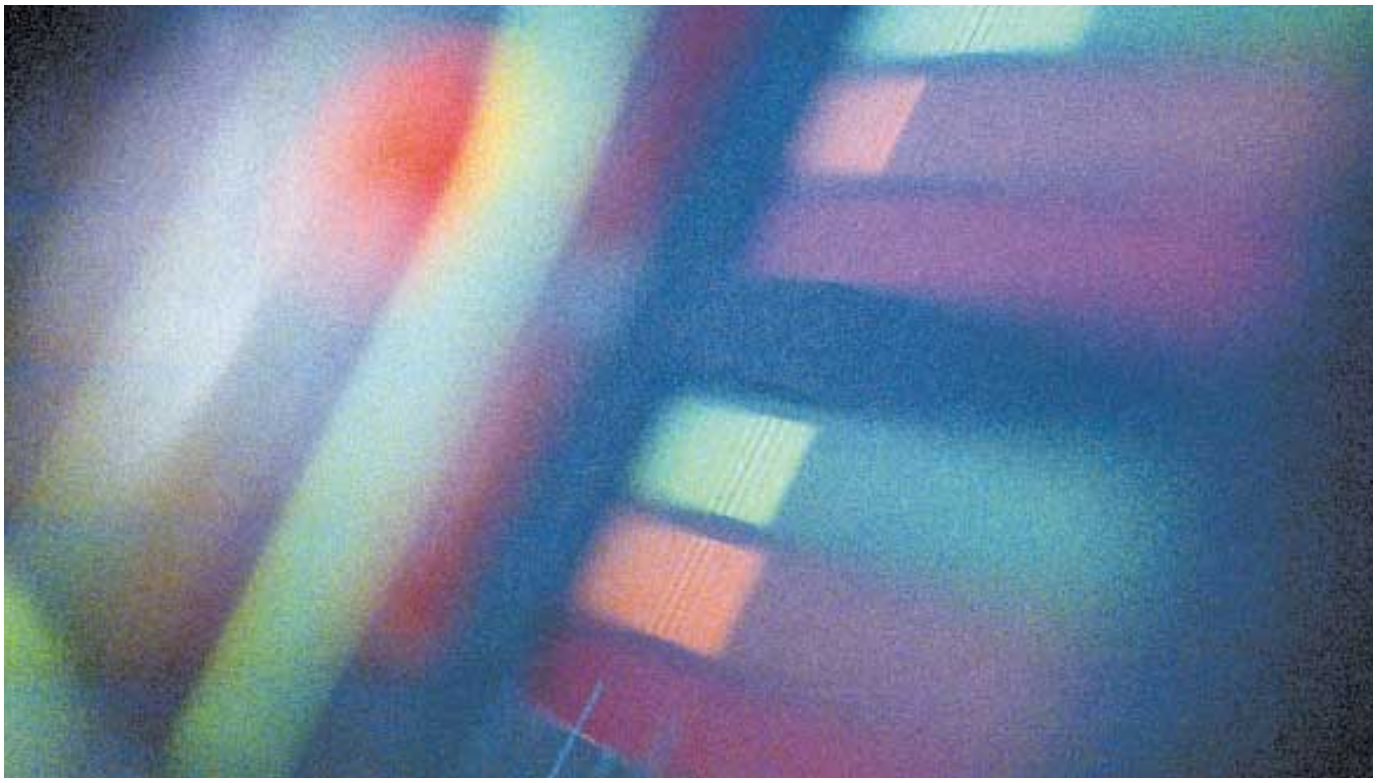
Systemet är grundstenen för informationsinsamling på alla nivåer inom affärsområdet. Det här skapar en informationsbank som kommer att ge helt nya möjligheter att följa, kontrollera och vidta åtgärder i verksamheten från patientnivå upp till koncernnivå.

Det finns framförallt tre stora fördelar med det nya gemensamma IT-systemet: det har en hög tillgänglighet, det ger möjlighet till mätverktyg för både vård och ekonomi samt ger möjlighet till en effektivare transaktionshantering.

Den höga tillgängligheten uppnås genom att systemet är webbaserat och därför lätt att nås via Internet från vilken Gambro-klinik som helst i världen. Tillgängligheten underlättar integrering av nya kliniker och det är viktigt eftersom en av Gambros strategier är att växa genom förvärv och nyetablering av kliniker runt om i världen. Fördelarna med den höga tillgängligheten är många. Bland annat skapar systemet ett bra verktyg för kommunikation mellan affärsområdets ledning och de anställda på klinikerna, som finns utspridda över hela världen. Systemet används också som ett interaktivt utbildningsverktyg. Systemet är dessutom ett effektivt sätt att distribuera ny mjukvara till klinikerna.

Det nya gemensamma systemet kommer att bli ett mycket kraftfullt mätverktyg som gör att det är möjligt att se avvikelser både i vårdkvalitet och ekonomiskt utfall på ett tidigt stadium. Det gör att Gambro också tidigt kan vidta åtgärder. På vårdsidan blir det möjligt att följa och mäta utvecklingen i detalj från patientnivå upp till affärsområdesnivå.

På den finansiella sidan skapar det ge-



mensamma systemet ett mycket effektivt uppföljningssystem. I systemet finns också ett interaktivt balanced scorecard-program som underlättar uppföljning.

Slutligen finns ett system för effektiv transaktionshantering i det gemensamma systemet som underlättar uppföljning och sparar mycket arbete. Bland annat handlar det om hantering av räkningar, löner, ersättningar från statliga system och andra rutinärenden.

Gambro Renal Products

Gambro ligger långt fram i den tekniska utvecklingen även inom övriga affärsområden. Inom Gambro Renal Products har betydande investeringar gjorts under 1999 som hänger samman med det omstruktureringsprogram som drivs inom affärsområdet.

Dels har investeringar gjorts i ett globalt logistiskt stödsystem för affärsområdet, dels tas ett globalt prognos- och planeringssystem fram. Dessutom har arbetet med att byta ut lokala administrativa system med olika ursprung och kvalitet till R/3 från SAP fortsatt under 1999.

Gambro BCT

Inom Gambro BCT har ett antal gemensamma IT-system byggts upp. Affärsområdet har också tillgång till den gemensamma IT-struktur för hela Gambro som började införas under 1998. Samtliga större verksamhetsorter är nu anslutna till Gambros internationella nätverk.

För Gambro BCT ligger annars fokus för IT-arbetet externt gentemot kunderna. När affärsområdet nu vidgar sin marknad till att gälla blodbanksteknologi öppnas möjligheter för att skapa IT-system för att stödja kunder. Gambro har därför börjat utveckla IT-baserade stödsystem till blodcentraler för bland annat donatoradministration.

Förberedelser inför år 2000

Under 1999 slutfördes det omfattande arbetet med att förbereda Gambro inför och minimera effekterna av millennieskiftet. Arbetet skedde i projektform som omfattade Gambros samtliga bolag och leddes och koordinerades på koncernnivå.

I slutet av november 1999 kunde projektledningen konstatera att alla 833 platser, där Gambro finns, var säkrade inför millennieskiftet. Gambros produkter var också med några små undantag år 2000-säkrade. Där det fanns frågetecken kontaktades kunderna och möjlighet att säkra produkterna erbjöds. Den totala kostnaden för koncernens 2000-säkring uppgick till cirka 150 MSEK (18 MUSD). Cirka 100 MSEK (12 MUSD) belastade 1999.

Eurostrategi

Starten av den europeiska monetära unionen, EMU, och införandet av den nya valutan euro vid årsskiftet 1998/1999 har påverkat stora delar av svenskt näringsliv. Gambro som har en omfattande internationell verksamhet var väl förberett för att hantera den nya valutan. Under 1999 har arbetet med EMU-frågor inom Gambro fortsatt kontinuerligt i projektgrupper på bolagsnivå inom euroområdet.

I Sverige pågår arbetet med att förändra lagstiftningen så att det ska bli möjligt för svenska företag att redovisa aktiekapital och avge årsredovisningen i euro. Att kunna redovisa i euro har stor betydelse för svenska företag med huvuddelen av sin verksamhet i Europa.

Detta arbete har försenats och det är troligt att det blir juridiskt möjligt först från år 2001. Under 1999 blev det dock möjligt för de företag som är noterade på OM Stockholmsbörsen att få aktien noterad i euro.

Gambro har en mycket stor internationell verksamhet med 99 procent av omsättningen utanför Sveriges gränser. En stor del av den internationella verksamheten sker dock utanför Europa, till exempel kommer 61 procent av Gambros omsättning från Nord- och Sydamerika.

Länderna inom euroområdet står för 25 procent av Gambros omsättning. Euro är alltså inte den enda viktiga utländska valutan för Gambro-koncernen.
Mot den bakgrunden har inte Gambro på koncernnivå prioriterat en övergång till redovisning i euro. Frågan är dock väl förberedd och datasystem och andra administrativa system på koncernnivå är anpassade till den nya valutan.

Kontinuerlig anpassning

På bolagsnivå inom euroområdet arbetar Gambro-bolagen däremot kontinuerligt med EMU-frågor i projektgrupper och rapporterar en gång i månaden till koncernnivå.

Förändrad valutahantering

Införandet av den nya valutan har också förändrat internationella företags arbete med hur olika valutor hanteras. All internationell handel inom och med euroområdet sker idag i euro vilket gör att valutarisker undviks och att räntan är densamma i alla euroländer.

För Gambro Treasury, som är koncernens internbank och som svarar för valutasäkringar, kapitalförsörjning, cash management, cash pools och netting, har verksamheten effektiviserats. (Läs mer under avsnittet Finansiella risker)

Jag har serverat mina gäster i många år
och jag skulle inte klara mig utan dem.
I dag jobbar jag varannan dag och kan därför
leva vidare som en hel människa.

Fransisco Garcia Grau, Spanien



FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Finansiella risker

Med 99 procent av verksamheten utanför Sverige och i egenskap av nettolåntagare exponeras Gambrokoncernen för finansiella risker – valutarisker, upplånings- och ränterisker samt likviditets- och kreditrisker. För att kontrollera och begränsa dessa risker hanteras huvuddelen av koncernens finansverksamhet av Gambro Financial Services.

Gambros finanspolicy är ramverket för finansverksamheten. Den anger hur ansvaret för finansverksamheten ska fördelas inom koncernen, vilka finansiella risker koncernen är beredd att ta samt hur riskerna ska begränsas. Finanspolicyn omfattar även användandet av finansiella instrument som inte redovisas i balansräkningen, såsom terminer, optioner och ränteswappar och valutaswappar. Policyn fastställs av Gambro AB:s styrelse.

Under 1999 har en kreditpolicy utarbetats som ger riktlinjer för kreditbedömning av kunder, klassificering av landrisker samt kravrutiner.

Genom att koncentrera huvuddelen av de finansiella aktiviteterna till Gambro Financial Services, där Gambro Treasury AB och Gambro Credit AB ingår, kan koncernen utnyttja stordriftsfördelar, matcha kassaflöden och stödja övriga koncernbolag i finansiella frågor.

Gambro Treasury är koncernens internbank och svarar för valutasäkringar, kapitalförsörjning, cash management, cash pools och netting. Gambro Credit erbjuder kundfinansiering i form av leasing, projekt- och exportfinansiering. Vidare ingår en funktion för hantering av koncernens försäkringsbara risker.

Gambro Financial Services är ett eget resultatställe med ett avkastningskrav efter skatt på 20 procent på eget kapital. Gambro Credit och Gambro Treasury har en kapitaltäckning som är marknadsmässig i relation till verksamhetens risk. I princip ska de övriga koncernbolagen inte ta några finansiella risker. Samtliga transaktioner med koncernbolag sker på marknadsmässiga villkor.

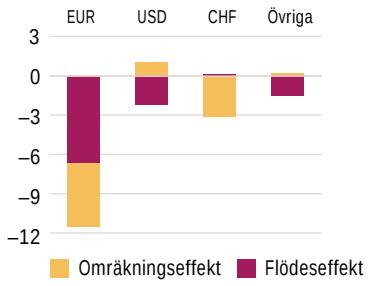
Gambro Treasury hade under 1999 ett riskmandat som innebär att koncernen inte ska kunna förlora mer än 100 MSEK (12 MUSD) vid en momentan förändring i räntenivåer på 2 procentenheter (parallellförskjutning av avkastningskurvan) och valutakurser på 10 procent. Korrelationer mellan valutor och räntor, volatilitet med mera ingår inte i riskmätningsmodellen.

Risken, vilken är föremål för daglig uppföljning, uppgick under året till i genomsnitt 30 MSEK (4 MUSD), varav 28 MSEK (3 MUSD) i ränterisk.

Riskmandatet utnyttjades i huvudsak för positionstagning på ränteområdet.

För Gambro Treasury som resultatställe ingår ett avkastningskrav på riskmandatet. Vid redovisningen av Gambro Treasurys resultat används lägsta värdets princip, det vill säga orealiserade nettovinster i form av valutakurs- och räntedifferenser inkluderas inte i resultatet. Avkastningen på utnyttjat mandat översteg 100 procent 1999.

Diagram 1. Resultateffekt*



*Effekt från flödes- och omräkningsexponering på resultatet före skatt av en procentenhets starkare SEK före säkringstransaktioner (i MSEK till bokslutskurs)

Tabell 1. Flödesexponering i MSEK till bokslutskurs

Valuta	Nettoflöde	Andel nettoflöde mot SEK	Nettoexponering
EUR	828	659	331
USD	395	222	160
JPY	–72	–70	–40
AUD	115	61	18
GBP	166	4	53
CAD	160	14	44
DKK	65	68	19
Övriga	319	66	73
Summa	1.976	1.024	658

Valutarisk

Med en mycket hög andel av koncernens omsättning utanför Sverige och med försäljning över flera olika landsgränser får förändringar i valutakurser påverkan på koncernens resultat- och balansräkning. Valutarisker finns både i form av transaktions- och omräkningsrisker. Diagram 1 visar påverkan på resultat före skatt och före säkringstransaktioner vid en enprocentig stärkning av den svenska kronan – totalt 17 MSEK (2 MUSD). 1999 års resultat är cirka 12 MSEK (1 MUSD) högre jämfört med 1998 på grund av valutaeffekter.

Resultatet påverkas även av förändringar i växelkurser mellan andra valutor. Tabell 1 visar koncernens betalningsflöden där valutarisk i form av transaktionsexponering förekommer, totalt 1.976 MSEK (232 MUSD) varav 1.318 säkrats, samt nettoflöde mot svenska kronor i respektive valuta (totalt 52 procent), vilket speglar koncernens känslighet för förändringar i värdet av den svenska kronan.

Tabell 2. Flödesexponering utestående terminskontrakt per 1999-12-31

Valutapar	Säkrat i milj av resp basvaluta	Värde till bokslutskurs	Värde till affärskurs (terminskurs)	Genomsnittskurs	Genomsnittlig återstående löptid i månader
EUR/SEK	45	382	391	8,7005	4,7
SEK/EUR	195	195	191	0,1147	4,9
USD/KRW	–21	–181	–191	1.175,9387	4,2
USD/SEK	21	180	174	8,3933	4,4
USD/HKD	14	120	121	7,7679	3,2
USD/EUR	14	119	112	0,9552	5,7
EUR/USD	9	78	83	1,0484	5,0
GBP/EUR	4	60	57	1,5406	5,2
JPY/USD	709	59	57	0,0091	5,2
AUD/SEK	10	58	55	5,3609	5,8
Övriga		248	231		5,0
		1.318	1.281		4,6

Transaktionsrisker, det vill säga fakturering i annan valuta än koncernbolagens hemvaluta, finns i huvudsak vid affärsområdet Gambro Renal Products fabriker. Koncernpolicyn är att vid interna flöden fakturera säljbolagen i deras hemvaluta. På så sätt koncentreras transaktionsrisken till de producerande enheterna.

Varje enskilt koncernbolag ansvarar för att terminssäkra sina betalningsflöden i utländsk valuta. Prognostiserade flöden upp till och med sex månader säkras till minst 90 procent, flöden mellan sex och tolv månader säkras till minst 50 procent. Alla kontrakterade flöden är helt säkrade.

Med mycket få undantag säkras alla flöden hos Gambro Treasury. Med koncernens valutasäkringsrutiner slår valutakursförändringar i betalningsflöden igenom på resultatet med en tidsmässig fördröjning med cirka 9 månader.

Tabell 2 är en sammanställning av utestående valutaterminskontrakt vid årsskiftet, totalt ett nominellt värde av 1.318 MSEK (155 MUSD) och en genomsnittlig återstående löptid på 4,6 månader. Marknadsvärderat till terminskurser per 1999-12-31 var värdet på dessa terminskontrakt 23 MSEK (2,7 MUSD) under det nominella värdet. De terminskontrakt som förfallit under 1999 har gett en negativ påverkan på resultatet motsvarande 3 MSEK (0,4 MUSD).

För att undvika valutarisker vid lånefinansiering, där intäkter sedan sker i hemvalutan, lånar Gambro-bolagen i sin lokala valuta alternativt terminssäkrar belopp upplånat i utländsk valuta med hjälp av finansieringsswappar.

Omräkningsrisker som påverkar koncernens nettotillgångar i utländsk valuta, det vill säga eget kapital i dotterbolag, terminssäkras ej. Förutom att terminssäkringar av nettotillgångarna kan ge

stora likviditetseffekter vid förlängningstidpunkter, skulle en säkring medföra att Gambro, med en verksamhet till 99 procent utanför Sverige, lägger hela sin riskkapitalbas i svenska kronor. Som framgår av tabell 3 hade Gambro vid årets utgång ett nettokapital på 17.342 MSEK (2.040 MUSD) i utländsk valuta.

Känslighetsanalys visar att en procentenhets starkare krona skulle minska nettotillgångarnas värde med 173 MSEK (MUSD 20)

Upplånings- och ränterisker

Genom att kanalisera koncernens upplåningsbehov genom Gambro Treasury kan bättre räntor och villkor förhandlas fram på den nationella och internationella kapitalmarknaden. Målsättningen är att ha en finansiell stabilitet men också flexibilitet vid upplåningen.

För att begränsa upplåningsrisken, det vill säga risken att inte kunna tillgodose koncernens kapitalbehov, ska avtalade kreditfaciliteter på minst 5 miljarder SEK utöver vad som utnyttjas alltid finnas tillgängliga. Utöver detta har koncernen icke avtalade kreditfaciliteter, som erbjuds av banker utan krav på löftesprovision.

Som framgår av tabell 4 hade Gambro vid årsskiftet kreditfaciliteter om totalt 18,3 miljarder SEK (2.153 MUSD), varav de outnyttjade kreditfaciliteterna uppgick till 13,7 miljarder SEK (1.612 MUSD), med en genomsnittlig löptid på 28 månader. Faciliteterna tillhandahålls av fler än tio olika motparter och upplåningen sprids över olika löptider.

För att minska beroendet av kortfristig finansiering har Gambro valt att ha en betydande andel långfristiga kreditfaciliteter, främst genom ett sjuårigt syndikerat banklån på 1.000 MUSD (8.535 M SEK) som kan utnyttjas fram till år 2005.

Tabell 3. Omräkningsexponering i MSEK till bokslutskurs

Valuta	Nettotillgångar[2]	Kronförstärkning med 1%
USD[1]	14.090	–141
CHF	964	–10
EUR	1.761	–18
Övriga	527	–5
Totalt i utländsk valuta	17.342	–173

[1] Varav MSEK 8.149 avser moderbolagets kassa omväxlad till USD.
[2] Före eliminering av aktier i dotterbolag.

Tabell 4. Kreditfaciliteter MSEK per 1999-12-31

Förfaller år	Avtalade faciliteter	Icke avtalade faciliteter	Totalt utnyttjade faciliteter
2000	1.500	7.682	2.461
2001		41	3
2002			
2003	300	180	470
2004		101	71
2005	8.535		1.596
Totalt	10.335	8.004	4.601

Tabell 5. Räntebärande nettoskuld MSEK per 1999-12-31

	Utestående belopp	Återstående löptid (månader)	Återstående räntebindningstid (månader)[1]	Genomsnittlig ränta, %
Obligationslån SEK	500	2	2	8,7
Obligationslån SEK	300	40	40	8,8
Reverslån USD[2]	278	4	4	12,0
Reverslån USD	180	32	32	9,5
Syndikeringslån USD	1.536	51	3	6,0
Reverslån EUR	618	6	6	3,3
Dagslån SEK	350	0	0	3,9
Reverslån JPY	127	4	4	1,0
Reverslån KRW	100	0	0	7,0
Övriga	612	3	3	6,0
Pensionsskuld	629	12	12	3,6
Likvida medel	–598	0	0	2,0
Finansieringsswappar, valuta[3]			4	2,0
Totalt	4.632	24	10	8,9

[1] Inklusive räntebindningstid för finansieringsswappar.
[2] Lån i USD, finansieringsswap i ARS.
[3] Räntedifferenser mellan valutor. Total volym finansieringsswappar, 5.300 MSEK (624 MUSD) exkl ARS.

Tabell 6. Räntederivat Gambro Treasurys innehav per 1999-12-31 i MSEK

Derivat	Slutförfallodag	Valuta	Nominellt belopp*	Marknadsvärde*
OM Forward Rate Agreements	Mars 2000–Mars 2001	SEK	–5.900	–5.899
OTC Forward Rate Agreements	Mars 2000–Juni 2000	SEK	500	500
OTC Forward Rate Agreements	Juni 2000–Sept. 2000	USD	853	854
OTC Forward Rate Agreements	Mars 2000–Juni 2000	EUR	428	429
Ränteswap	2000-12-20	USD	427	429
Ränteswap	2000-10-25	USD	1.024	1.026
Totalt			–2.668	–2.662

*+köp/-sälj

Som en följd av de senaste årens bolags- och aktieförsäljningar har koncernens lånebehov minskat och under året har därför bankfaciliteter på totalt 1.500 MSEK (176 MUSD) sagts upp.

Ränterisk speglar den effekt på resultatet som en ränteförändring ger. Räntebindningstiden på koncernens lån och placeringar, avgör hur snabbt ränteförändringar slår igenom på resultatet. Koncernen strävar efter en genomsnittlig räntebindningstid på nio månader. I detta inkluderas alla räntebärande tillgångar och skulder, inklusive off-balance instrument såsom terminer och optioner. Som framgår i tabell 5 uppgick den genomsnittliga räntebindningstiden till 10 månader den 31 december 1999.

Ränteskillnaden mellan olika länder påverkar också Gambro då koncernens kassa finns huvudsakligen i svenska kronor och växlas om med hjälp av terminskontrakt för att täcka valutarisken, så kallade finansieringsswappar, till framförallt amerikanska dollar för finansiering av den amerikanska verksamheten. Under 1999 har räntenettot påverkats negativt med 70 MSEK (8 MUSD) på grund av ränteskillnader.

Årseffekten på koncernens räntenetto av en procentenhets förändring i räntenivåer per valuta, vilken totalt uppgår till 40 MSEK (5 MUSD), framgår av diagram 2, som baseras på valutafördelningen på koncernens räntebärande tillgångar och skulder per bokslutsdatum. Med beaktande av kvarstående räntebindningstider skulle en förändring med en procent av alla räntenivåer få en effekt på 19 MSEK (2 MUSD) under år 2000. De genomsnittliga räntesatserna på koncernens räntebärande tillgångar respektive skulder uppgick under 1999 till 2 procent respektive 8 procent. Valutasammansättningen på koncernens räntebärande tillgångar respektive skulder, vilket påverkar den genomsnittliga räntan, visas i diagram 3.

För att anpassa räntebindningstiden, men även för att ta positioner i marknaden, används från tid till annan ränteterminer och ränteswappar. Utestående innehav, nominellt och marknadsvärderat, för Gambro Treasury per årsskiftet redovisas i tabell 6.

Likviditets- och kreditrisk

Risken att medel är placerade i finansiella instrument som inte går att omsätta, likviditetsrisken, och risken att placerade medel inte återbetalas på grund av motpartens oförmåga eller ovilja att återbetala, kreditrisken, minimeras genom att förvaltningen av likvida tillgångar följer stränga placeringsregler.

Placeringarna får endast ske i räntebärande värdepapper med låg risk och hög likviditet (motparter med kort- respektive långfristig rating hos Moodys; Prime 1 respektive A1, eller hos Standard & Poors; A-1 respektive A+) samt till ett belopp som maximalt får placeras hos en viss motpart. Likviditet placeras vanligtvis hos Gambro Treasury eller i lokala cash pools. Inga kreditförluster på placeringar uppstod under 1999.

ISDA-avtal har under året tecknats med ett flertal motparter. Dessa avtal syftar till att minska motpartrisken genom att fordringar och skulder nettas. Genom en månatlig kontantavräkning motsvarande värdeförändringen på öppna FRAs (forward rate agreements) minskas motpartsriskexponeringen för de kontrakt som hanteras av OM Stockholmsbörsen.

Likviditetssamordning

I egenskap av nettolåntagare av väsentlig storlek är målsättningen att hålla likvida medel till ett minimum och att i möjligaste mån utnyttja dessa till att amortera av lån.

För att effektivisera betalningsflöden och samla likviditet finns lokala cash pools i Sverige, USA, Tyskland, Frankrike, Storbritannien och Nederländerna samt en global paraplystruktur där koncernbolags bankkonton i valutor som ej är respektive bolags lokala valuta ingår. I samband med införandet av euron har antalet valutakonton kunnat minskas betydligt och likviditeten koncentrerats ytterligare. Under året har också en cash pool upphandling gjorts för att öka effektiviten i betalningsflödena i USA. Implementeringen påbörjas under år 2000.

Diagram 2. Ränteeffekt
Effekt på räntenettot av en procentenhets ökning i räntenivån (i MSEK till bokslutskurs)

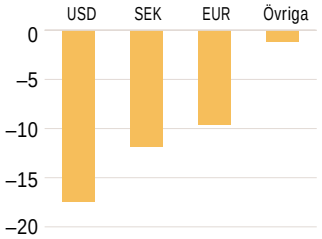
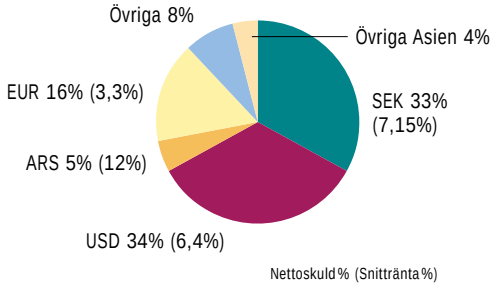


Diagram 3.
Nettoskuld (Snittränta) per valuta



Ekonomisk översikt

Affärsförutsättningar

Under 1999 togs ytterligare steg för att omstrukturera och koncentrera verksamheten i koncernen till medicinsk teknik och sjukvård inom områdena njursjukvård och blodkomponentteknologi. I början av året omorganiserades affärsområdena Gambro Healthcare och Gambro Renal Products från en geografisk uppdelning, där den föregående omfattade USA och den senare resten av världen, till en uppdelning baserad på respektive affärsverksamhet globalt. Dessutom lanserades i mitten av januari ett tvåårigt omstruktureringsprogram för främst affärsområdet Gambro Renal Products och i maj slutfördes försäljningen av affärsområdet Hjärtsjukvård.

Som ett företag inom medicinsk teknik och vård är Gambro-koncernen förhållandevis okänslig för konjunktursvängningar. Faktorer som driver tillväxten i verksamheten är i första hand höjd livslängd bland världens befolkning och ökad allmän levnadsstandard vilket ökar behovet av vård. Utvecklingen av Gambros marknad påverkas också av icke-konjunkturella faktorer som sjukvårdspolitik, vårdens finansieringsformer och sjukvårdstraditioner. Gambro gynnas av den globala privatiseringstrenden inom sjukvården. De ökade besparingskraven inom den offentliga sektorn världen över leder till att en allt större andel av sjukvården läggs ut i privat regi.

Analyser och kommentarer

Nedanstående översikt omfattar analyser och kommentarer till Gambro-koncernens resultaträkning, räntabilitet, kassaflöde, investeringar och finansiell ställning. Avsnittet avslutas med en kort genomgång av moderbolaget Gambro AB.

Omsättning

Koncernens totala omsättning utgjorde 19.743 MSEK (2.386 MUSD) jämfört med 18.734 MSEK (2.264 MUSD) 1998, en ökning med 5 procent. För nuvarande struktur, inklusive förvärv, ökade omsättningen med 12 procent. Volymökningen utgjorde 8 procent av ökningen medan 1 procent är hänförligt till prisförändringar och 3 procent till valutaeffekter. Detta ger en valutajusterad tillväxt för nuvarande struktur på 9 procent. Som framgår av avsnittet finansiella risker (sid 58–61) terminssäkrar Gambro framtida gränsöverskridande flöden. Dessa terminssäkringar påverkar inte omsättningen men väl resultatet.

Tillväxt är en prioriterad styrparameter i syfte att skapa aktieägarvärde. Målet är en årlig tillväxt på minst 10 procent.

Omsättning per marknad

MSEK	1999	1998	Förändring, %
Europa	6.247	6.051	3
Nord- och Sydamerika	11.980	10.297	16
Asien, övriga världen	1.516	1.234	23
Nuvarande struktur	19.743	17.582	12
Avyttrade bolag		1.152	
Totalt	19.743	18.734	5

Resultaträkning i sammandrag per kvartal

	1999					1998				
MSEK	Kv1	Kv2	Kv3	Kv4	S:a	Kv1	Kv2	Kv3	Kv4	S:a
Omsättning [1]	4.654	4.990	4.857	5.242	19.743	4.447	4.560	4.650	5.077	18.734
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	878	1.914	766	755	4.313	1.151	1.384	5.230	–313	7.452
D:o marginal (%)	18,9	38,4	15,8	14,4	21,8	25,9	30,4	112,5	–6,2	39,8
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) – exkl. jämförelsestörande poster	878	948	921	1.014	3.761	858	823	826	787	3.294
D:o marginal (%)	18,9	19,0	19,0	19,3	19,0	19,3	18,0	17,8	15,5	17,6
Avskrivningar	–472	–505	–492	–540	–2.009	–573	–583	–449	–473	–2.078
Rörelseresultat efter avskrivningar (EBIT)	406	1 409	274	215	2.304	578	801	4 781	–786	5.374
D:o marginal (%)	8,7	28,2	5,6	4,1	11,7	13,0	17,6	102,8	–15,5	28,7
Rörelseresultat efter avskrivningar (EBIT) – exkl. jämförelsestörande poster	406	443	429	474	1.752	431	387	377	314	1.509
D:o marginal (%)	8,7	8,9	8,8	9,0	8,9	9,7	8,5	8,1	6,2	8,1
Finansnetto	–143	–95	–90	–83	–411	–181	46	–110	–138	–383
Resultat efter finansiella poster (EBT)	263	1 314	184	132	1.893	397	847	4.671	–924	4.991
Skatter	–180	–565	–154	683	–216	–123	–382	–2.372	242	–2.635
Minoritet	–14	– 10	–28	–20	–72	–8	–21	–7	–12	–48
Nettovinst	69	739	2	795	1.605	266	444	2.292	–694	2.308
[1] Avyttrade bolag						290	290	268	304	1.152

Omsättningen på huvudmarknaderna, Europa och Nordamerika som svarar för 92 procent av Gambro omsättning, har ökat med 12 procent. Emellertid har försäljningen minskat i Österuropa, Ryssland, Ukraina och i Mellanöstern, beroende på svag efterfrågan.

Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)

Grunden för koncernens kassaflöde är rörelseresultatet före avskrivningar, finansnetto och skatt. EBITDA uppgick till 4.313 MSEK (521 MUSD) jämfört med 7.452 MSEK (901 MUSD) 1998. Beloppet inkluderar jämförelsestörande poster med 552 MSEK (67 MUSD) jämfört med 4.179 MSEK (505 MUSD) 1998 samt stabskostnader i Incentive med 0 MSEK (–21). För rörelsen utgjorde EBITDA 3.761 MSEK (455 MUSD) jämfört med 3.294 MSEK (398 MUSD) 1998, vilket motsvarar en marginal på 19,0 procent (17,6). Förbättringen hänför sig främst till stabilitet i produktionen inom Gambro Renal Products.

Avskrivningar

Totala avskrivningar, vilka uppgick till 2.009 MSEK (243 MUSD) jämfört med 2.078 MSEK (251 MUSD) 1998, kan delas upp i goodwillavskrivningar 891 MSEK (1.077) och övriga avskrivningar på 1.118 MSEK (1.001).

Goodwill utgör en mycket betydande del av tillgångssidan i Gambros balansräkning. Posten uppstår vid förvärv av bolag och utgör skillnaden mellan köpeskilling och det förvärvade bolagets egna kapital. Gambros förvärv görs huvudsakligen inom Gambro Healthcare där priset för bolagen som förvärvas är högt relativt deras egna kapital. Det pris som betalas avser till största delen framtida intjäning inom det köpta bolaget samt integrationsfördelar med egen produktion av utrustning och förbrukningsmaterial.

Den största enskilda goodwillposten hänför sig till förvärvet av Vivra 1997 och avskrivningen utgör 508 MSEK (61 MUSD) jämfört med 481 MSEK (58 MUSD) 1998. Minskningen i goodwill avskrivningar förklaras av den bortskrivning av goodwill, i mitten av 1998, som avsåg dåvarande Incentives förvärv av Gambro. Beloppet, 9.749 MSEK (1.178 MUSD), belastades det egna kapitalet. Därigenom minskades goodwillavskrivningarna med 566 MSEK (68 MUSD) på årsbasis.

Rörelseresultat efter avskrivningar (EBIT)

Gambros resultat efter planenliga avskrivningar minskade till 2.304 MSEK (278 MUSD) jämfört med 5.374 MSEK (650 MUSD) 1998. Rörelseresultatet inkluderar jämförelsestörande poster med 552 MSEK (67 MUSD) jämfört med 4.179 MSEK (505 MUSD) 1998, stabskostnader i det tidigare Incentive 0 MSEK (–21) samt avskrivningar av goodwill hänförliga till Incentives förvärv av Gambro och MacGREGOR med 0

MSEK (293). EBIT för rörelsen utgjorde 1.752 MSEK (212 MUSD) jämfört med 1.509 MSEK (182 MUSD) 1998, med en motsvarande marginal på 8,9 procent (8,1).

Jämförelsestörande poster

Under 1999 redovisar koncernen jämförelsestörande poster med 552 MSEK (67 MUSD) jämfört med 4.179 MSEK (505 MUSD), 1998, vilka består av:

Jämförelsestörande poster

MSEK	1999	1998
Cobe CV (Hjärtsjukvårdsprodukter)	966	
Kostnad för laboratorietjänster	–279	
Résidence du Parc	–135	
Poster från tidigare år	–96	
Återföring av reserver från avyttring av bolag under tidigare år	96	
ABB		4.004
Electrolux		535
MacGREGOR		400
TAC		200
Munters		140
Omstruktureringsreserv		–1.100
Totalt	552	4.179

I maj slutfördes försäljningen av affärsområdet Hjärtsjukvård (COBE CV) till det italienska medicin-teknikföretaget Sorin Biomedica. Försäljningen innebar en realisationsvinst på 966 MSEK (115 MUSD).

Som Gambro meddelade i augusti 1998 är faktureringsunderlagen hos två dotterbolag för laboratorietester i USA föremål för granskning avseende fakturering till Medicare. Amerikanska myndigheter har krävt underlag för två olika tidsperioder under 1996-1998. I december 1999 förklarade myndigheterna att man avsåg utöka granskningen till att omfatta åren 1994-1995.
Health Care Financing Administration (HCFA), som är en av granskningsmyndigheterna, har kommit till slutsatsen att överbetalningar gjorts med ett sammanlagt belopp av 20,3 MUSD. De återbetalda beloppen har belastat resultatet för 1999. På HCFAs begäran har beloppen återbetalats för att undvika straffräntor. Laboratoriernas möjligheter till överklagande har säkerställts. För närvarande pågår en diskussion med HCFA angående giltigheten av och noggrannheten i dessa återbetalningskrav. Bolaget anser att hänsyn ej tagits till all relevant information och har meddelat myndigheterna sin avsikt att överklaga återbetalningskraven. Laboratoriernas fakturering till Medicare utgjorde för den aktuella perioden (januari 1994 - maj 1998) 102,0 MUSD. Den period som omfattas av fastlagda återbetalningskrav innefattar en fakturering på 44,8 MUSD.

Fjärde kvartalet 1999 avsatte bolaget en reserv på 15,0 MUSD (124 MSEK). Detta belopp innefattar 1,5 MUSD för ett återbetalningskrav som erhölls i december 1999 avseende Deland-laboratoriet (ingår i ovanstående 20,3 MUSD) och en allmän reserv på 13,5 MUSD. Denna reserv har avsatts med hänsyn till vissa lagstadgade och andra krav, som gör att vissa fordringar kan visa sig ej vara möjliga att fakturera då granskningen ovan ej har slutförts. Reserven tar också hänsyn till att fordringar kan visa sig ej möjliga att indriva p g a den pågående tvisten med den tidigare chefen för Deland-laboratoriet.
Det är inte känt huruvida ytterligare krav kommer att framställas avseende övriga perioder. Det är vidare okänt huruvida andra federala myndigheter utöver HCFA kommer att vidtaga några åtgärder mot något av laboratorierna. Bolaget fortsätter att fullt ut samarbeta med myndigheterna och har en god dialog med dess representanter. Mot bakgrund av myndigheternas granskningar upphörde laboratorierna att avge fakturering för tjänster från mitten av 1998. Från den tidpunkten till utgången av 1999 har bolaget bokfört ca 58 MUSD för tjänster utförda fram till utgången av 1999.

I fjärde kvartalet avyttrades ett franskt sjukhus exklusive dialysverksamheten. Sjukhuset omsatte cirka 300 MSEK med 430 anställda. Avyttringen ingår i det omstruktureringsprogram som drivs inom koncernen. Genom denna avyttring sker en strategisk fokusering av den europeiska klinikverksamheten till njursjukvård. Försäljningen gav en realisationsförlust på 135 MSEK.

I mitten av januari 1999 lanserades ett omstruktureringsprogram som sträcker sig fram till slutet av år 2000. Programmet omfattar främst Gambro Renal Products, men också vissa åtgärder inom Gambro Healthcare. Det syftar till att stärka Gambros ledande position inom kvalificerad njursjukvård, säkra en fortsatt god tillväxt och förbättra lönsamheten. Programmet innebär att antalet anställda minskas med över 1.000 och omfattar en kostnad på sammantaget cirka 1.100 MSEK (133 MUSD), vilket i sin helhet belastade rörelseresultatet under 1998. Omstruktureringsprogrammet har fortsatt enligt plan och per den 31 december 1999 har 930 anställda lämnat koncernen som ett resultat av programmet och 592 MSEK (72 MUSD) har utnyttjats av avsättningen.

Resultatet har belastats med kostnader från tidigare år med 96 MSEK (12 MUSD), men har också påverkats positivt med samma belopp avseende återföring av överreserver hänförliga till bolagsavyttringar under tidigare år.

Finansnetto och finansiell ställning

Den 31 december 1999 uppgick koncernens nettoskuld till 4.632 MSEK (543 MUSD) jämfört med 2.242 MSEK (263 MUSD) 1998. Nettoökningen förklaras huvudsakligen av skattebetalningar till följd av omstruktureringsåtgärder föregående år. Finansnettot uppgick till –411 MSEK (–50 MUSD) jämfört med –383 MSEK (–46 MUSD) 1998, den största posten utgörs av räntenettot –408 MSEK (–49 MUSD) jämfört med –665 MSEK (–80 MUSD) 1998. Genomsnittlig nettoskuld under året uppgick till cirka 3.600 MSEK (422 MUSD), vilket ger en genomsnittlig räntesats på 10,0 procent (justerat för ränta ej hänförlig till poster i nettoskulden).

Likvider från genomförda strukturaffärer har skapat en kassa i moderbolaget. Denna används internt för att lånefinansiera koncernens verksamhet i USA. För att undvika en valutarisk swapas kassan i svenska kronor till amerikanska dollar, varvid premier motsvarande räntedifferensen mellan valutorna betalas. Finansnettot har belastats med 70 MSEK (8 MUSD) jämfört med 100 MSEK (12 MUSD) 1998 i premier relaterat till dessa swapar. Huvudorsaken till minskningen är att i slutet av februari har kronor, motsvarande 1.000 MUSD, i moderbolagets kassa swapats och lånats ut långsiktigt. Denna del av kassan fryses till den kurs som uppstod vid växlingen.

Utdelningar från ABB och Electrolux ingår i finansnettot med 10 MSEK (1 MUSD) jämfört med 259 MSEK (31 MUSD) 1998. Övervärdet på Gambros resterande innehav av ABB-aktier var vid bokslutstillfället 624 MSEK (76 MUSD).

Resultat efter finansiella poster (EBT)

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1.893 MSEK (229 MUSD) jämfört med 4.991 MSEK (603 MUSD) 1998. Förändringen är starkt påverkad av jämförelsestörande poster (se sid 64).

Den totala påverkan av växelkursförändringar på resultat efter finansiella poster 1999 jämfört med 1998 var cirka +12 MSEK (1 MUSD). Om Gambros flöden i utländska valutor inte hade säkrats, skulle resultatet 1999 ha varit 3 MSEK (0 MUSD) högre. Gambros säkringspolicy och dess effekter kommenteras under avsnittet Finansiella risker.

Skatt

Gambro tillämpar fullskatteredovisning, vilket innebär att raden skatt i resultaträkningen även innefattar latent skatt. Sammantaget uppgår årets skattekostnad till 216 MSEK (26 MUSD) jämfört med 2.635 MSEK (318 MUSD) för 1998. Skatter avseende jämförelsestörande poster ingår med cirka +0,6 miljarder kronor (67 MUSD) jämfört med –2,0 miljarder SEK (242 MUSD).

I samband med omfattande avyttringar av bolag och aktier under tidigare år, har skatt reserverats baserat på konservativa redovisningsprinciper. Vid årsskiftet bedömde Gambro att cirka 969 MSEK (117 MUSD) utgjorde överreserver som återfördes som skatteintäkt i 1999 års resultat.
Skattesatsen på resultatet uppgår till 11,4 procent (52,8). Justerat för goodwillavskrivningar som inte utgör en avdragsgill kostnad samt engångsposter är skattesatsen 35,3 procent (32,2).

Avkastning

Gambros lönsamhetsmål är att avkastningen på sysselsatt kapital i de enskilda affärsområdena långsiktigt skall överstiga 20 procent samt att tillväxten skall vara minst 10 procent.

1999 års avkastning på sysselsatt kapital var 10,8 procent (19,7), men var starkt påverkad av goodwillavskrivningar och jämförelsestörande poster. Justerat för dessa poster uppgår avkastningen 12,2 procent (9,7).

Avkastningen på eget kapital uppgår till 8,6 procent (10,7) och justerat för goodwill och jämförelsestörande poster 7,3 procent (5,7).

Kassaflöde och investeringar

Koncernens fria kassaflöde är det kassaflöde som den helägda rörelsen genererar samt utdelningar från intressebolag.

Koncernens fria kassaflöde

MSEK	1999	1998
Resultat efter finansnetto	1.893	4.991
Avskrivningar	2.009	2.078
Förändring i rörelsekapital	–325	–1.269
Investeringar	–1.529	–1.587
Operativt kassaflöde	2.048	4.213
Förvärv	–1.050	–1.204
Betald skatt	–1.843	–473
Mottagen utdelning från intressebolag	–	259
Fritt kassaflöde	–845	2.795

Av årets investeringar på 1.529 MSEK (178 MUSD) jämfört med 1.587 MSEK (186 MUSD) 1998 är 75 MSEK (9 MUSD) jämfört med 86 MSEK (10 MUSD) att hänföra till bolag i Sverige.

Moderbolaget

Moderbolaget har sitt säte i Stockholm och dess verksamhet omfattar koncernledande funktioner. Som ett resultat av det pågående arbetet med att förenkla koncernstrukturen har moderbolaget övertagit dotterbolag som tidigare ägts av andra bolag i koncernen.

Moderbolagets resultat efter finansiella poster uppgick till 763 MSEK (92 MUSD) jämfört med 2.943 MSEK (356 MUSD) 1998, varav 0 MSEK (2.302) utgjorde jämförelsestörande poster. Moderbolagets likvida medel uppgick till 0 MSEK (0 MUSD) jämfört med 11 MSEK (1 MUSD) 1998. Ytterligare 11.949 MSEK (1.400 MUSD), rubricerade som kortfristiga fordringar mot koncernbolag, har placerats hos Gambro Treasury. Som framgår av avsnittet Finansnetto och finansiell ställning på sid 65, innefattar beloppet 1.000 MUSD. En väsentlig del av moderbolagets mellanhavanden med dotterbolag har inte räntеberäknats. Vid en räntebeläggning skulle moderbolagets resultat ha försämrats med cirka 900 MSEK (109 MUSD) jämfört med 603 MSEK (73 MUSD) 1998.

Händelser efter årsskiftet

Som ett led i den strategiska fokuseringen inom Gambro BCT har Excorims immunoadsorptions verksamhet, med en årlig omsättning av cirka 30 MSEK (3 MUSD) avyttrats i januari.

Förslag till vinstdisposition

Koncernens fria egna kapital uppgår enligt koncernbalansräkningen till 8.334 MSEK (12 229). Av koncernens fria egna kapital erfordras ingen avsättning till bundna medel.

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att till bolagsstämmans förfogande stående vinstmedel hos moderbolaget (MSEK):

Balanserade vinstmedel	12.086
Årets vinst	561
Totalt	12.647

disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 1:10 SEK per aktie, vartill åtgår	379
I ny räkning överföres	12.268
Totalt	12.647

Efter denna vinstdisposition är moderbolagets egna kapital (MSEK):

Aktiekapital	689
Reservfond	145
Balanserade vinstmedel	12.268
Totalt	13.102

Resultaträkningar

		Koncernen		Moderbolaget	
MSEK		1999	1998	1999	1998
Omsättning	Not 1	19.743	18.734	150	163
Kostnad för sålda varor		–14.448	– 13.990		
Bruttoresultat		5.295	4.744	150	163
Försäljningskostnader		–1.470	–1.514		
Administrationskostnader		–1.637	–1.639	–248	– 216
Forsknings- och utvecklingskostnader		–456	–637		
Övriga rörelseintäkter	Not 2	82	260	–	–
Övriga rörelsekostnader	Not 3	–62	–19	–	–
Jämförelsestörande poster	Not 4	552	4.179	–	2.302
Rörelseresultat [1]	Not 8, 9, 22 och 25	2.304	5.374	–98	2.249
Finansnetto	Not 5	–411	–383	861	694
Resultat efter finansiella poster		1.893	4.991	763	2.943
Bokslutsdispositioner	Not 24			–94	– 160
Skatter	Not 6	–216	–2.635	–108	– 186
Minoritet	Not 7	–72	–48		
Årets resultat		1.605	2.308	561	2.597
[1] varav avskrivningar, goodwill		–891	–1.077		
varav avskrivningar, övriga tillgångar		–1.118	–1.001		

Balansräkningar

		Koncernen		Moderbolaget	
MSEK		1999	1998	1999	1998
TILLGÅNGAR					
Anläggningstillgångar					
Immateriella anläggningstillgångar	Not 8	16.410	15.593		
Materiella anläggningstillgångar	Not 9	5.515	5.340	4	2
Finansiella anläggningstillgångar					
Andelar i koncernföretag och intresseföretag	Not 10	417	244	24.420	22.764[1]
Andra långfristiga fordringar	Not 11	668	638	358	461[1]
Summa finansiella anläggningstillgångar		1.085	882	24.778	23.225
Summa anläggningstillgångar		23.010	21.815	24.782	23.227
Omsättningstillgångar					
Varulager m m	Not 12	2.217	2.282		
Kundfordringar	Not 21	5.940	5.585		
Övriga fordringar	Not 14	2.147	2.555	11.949	14.725
Kassa och bank		606	1.169		11
Summa omsättningstillgångar		10.910	11.591	11.949	14.736
Summa tillgångar		33.920	33.406	36.731	37.963
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital	Not 13				
Bundet eget kapital					
Aktiekapital (344,6 miljoner aktier å nom SEK 2)		689	689	689	689
Andra fonder		10.632	4.932	145	145
Fritt eget kapital					
Balanserad vinst		6.729	9.921	12.086	9.862
Årets resultat		1.605	2.308	561	2.597
Summa eget kapital		19.655	17.850	13.481	13.293
Minoritetens andel av eget kapital		192	149		
Obeskattade reserver	Not 24			554	460
Avsättningar					
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	Not 15	632	586	247	252
Avsättningar för skatter		1.772	1.334		
Övriga avsättningar	Not 16	1.008	1.761	9	3
Summa avsättningar		3.412	3.681	256	255
Skulder					
Långfristiga skulder	Not 17	2.146	1.182	6.017	6.061
Kortfristiga skulder	Not 20	8.515	10.544	16.423	17.894
Summa eget kapital och skulder		33.920	33.406	36.731	37.963
Ställda säkerheter	Not 18	30	33	–	–
Ansvarsförbindelser	Not 19	178	413	14.378	16.751

[1] Omklassificering av andelar

Kassaflödesanalyser

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	1999	1998	1999	1998
LÖPANDE VERKSAMHET				
Resultat efter finansiella poster[1]	1.062	–288	763	2.943
Poster som ej ingår i kassaflödet	1.288	1.247	–123	6.962
	2.350	959	640	9.905
Betalda skatter	–1.843	–473	–265	–306
	507	486	375	9.599
Förändringar i rörelsekapital:[2]				
Varulager	–205	–180	–	–
Fordringar	–193	–1.551	–59	7.135
Skulder	–1.179	1.625	–684	1.488
Kassflöde från löpande verksamhet	–1.070	380	–368	18.222
INVESTERINGSVERKSAMHET				
Materiella anläggningstillgångar	–1.667	–1.598	–3	–1
Avyttringar	138	11		
Förvärv och avyttringar	571	7.077	–1.655	–8.139
Kassaflöde från investeringsverksamhet	–958	5.490	–1.658	–8.140
FINANSIERINGSVERKSAMHET				
Nyemission	–	342		342
Förändring av kortfristiga lån	818	–2.694	3.022	–8.923
Förändring av långfristiga lån	964	–8.882	–657	–852
Förändring av avsättning till pensioner	46	–48	–5	46
Utbetald utdelning/koncernbidrag	–345	–684	–345	–684
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	1.483	–11.966	2.015	–10.071
Periodens kassaflöde	–545	–6.096	–11	11
Likvida medel vid periodens början	1.169	7.249	11	0
Kursdifferenser i likvida medel	–18	16	0	0
Likvida medel vid periodens slut	606	1.169	0	11
[1] Exklusive realisationsvinster	831	5.279		
[2] Varav förändring i varulager, kundfordringar och leverantörsskulder	–325	–1.269		

Noter och kommentarer

MSEK där annat ej anges

1. Nettoomsättning

Per affärsområde	Koncernen	
	1999	1998
Gambro Healthcare	10.828	9.087
Gambro Renal Products	8.059	7.771
Internförsäljning	–503	–488
Gambro BCT	1.359	1.212
Avyttrade företag (Cobe CV)		1.152
	19.743	18.734

Per geografiskt område		
	1999	1998
Europa	6.247	6.051
Nord- och Sydamerika	11.980	10.297
Asien, övriga världen	1.516	1.234
Avyttrade bolag (Cobe CV)		1.152
Totalt	19.743	18.734

Moderbolaget har under 1999 och 1998 inte köpt eller sålt produkter till/från koncernbolag.

2. Övriga rörelseintäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	1999	1998	1999	1998
Resultat från finansverksamhet	82	121		
Ersättningar från patenttvister		14		
Övrigt		125		
Totalt	82	260	0	0

Resultat från finansverksamhet avser internbankens resultat från positionstagning i räntor och valutor samt resultatet från säljstödjande finansiering.

3. Övriga rörelsekostnader

	Koncernen		Moderbolaget	
	1999	1998	1999	1998
Kundförluster	–44	–19		
Övrigt	–18			
Totalt	–62	–19	0	0

4. Jämförelsestörande poster

	Koncernen		Moderbolaget	
	1999	1998	1999	1998
Resultat från avyttringar	831	5.279		2.302
Återbetalning av laboratorietjänster	–279			
Poster från tidigare år	–96			
Återläggning av reserver avs avyttringar tidigare år	+96			
Omstruktureringsreserv		–1.100		
Totalt	552	4.179	0	2.302

Not 4 forts

I realisationsvinsten från avyttringen av Cobe CV, 966 MSEK (115 MUSD) ingår en reservering på 46 MSEK (5,5 MUSD) avseende kostnader för avskaffandet av Cobe-namnet samt därpå följande namnändringsåtgärder.

5. Finansnetto

	Koncernen		Moderbolaget	
	1999	1998	1999	1998
Andelar i koncernbolag				
Resultat i under året avyttrade dotterbolag	0	84		
Utdelning			163	
Realisationsvinst			126	
	0	84	289	0
Andelar i intressebolag				
Resultat från intressebolag	–26	–44		
Ränteintäkter				
från dotterbolag			587	465
från andra bolag	202	434	65	50
	202	434	652	515
Räntekostnader				
från dotterbolag			–82	–265
från andra bolag	–610	–1.099	–34	–27
	–610	–1.099	–116	–292
Övriga finansiella poster				
Utdelning	10	259	10	
Övriga finansiella poster	13	–17	26	471
Totalt	–411	–383	861	694

6. Skatter

	Koncernen		Moderbolaget	
	1999	1998	1999	1998
Skatt på årets resultat[1]	–973	–2.790	–108	–186
Latent skatt	–210	115		
Övriga skatter[2]	967	40		
	–216	–2.635	–108	–186
[1] varav skatt på jämförelsestörande poster	–398	–2.027		

[2] I samband med omfattande avyttringar av bolag och aktier under tidigare år, har skatt reserverats baserat på konservativa redovisningsprinciper. Vid årsskiftet bedömde Gambro att 969 MSEK utgjorde överreserver som återföres som skatteintäkt i 1999 års bokslut.

7. Minoritet

	Koncernen	
	1999	1998
Andel i resultat efter finansiella poster	–111	–80
Andel i skatt	39	32
Totalt	–72	–48

8. Immateriella tillgångar

Koncernen	Anskaffnings-värde	Anskaffningar	Årets avskrivning	Ackumulerade avskrivningar	Omräknings differens	Utgående balans 1999	Utgående balans 1998
Koncessioner, patent, licenser,varumärken samt liknande rättigheter	1.072	5	–105	–389	14	597	684
Goodwill	16.569	928	–891	–1.660	867	15.813	14.909
Totalt	17.641	933	–996	–2.049	881	16.410	15.593

Varje år sker en prövning av goodwillpostens värde för att bedöma om en förändring är erforderlig.

9. Materiella anläggningstillgångar

Koncernen	Anskaffnings-värde	Anskaff-ningar	Avytrringar	Överföringar	Årets avskrivning	Ackumulerade avskrivningar	Omräknings-differens	Utgående balans 1999	Utgående balans 1998
Byggnader och mark	3.267	455	–136	43	–172	–1.120	10	2.347	2.147
Maskiner och andra tekniska anläggningstillgångar	2.190	196	–4	46	–154	–1.476	–2	796	714
Inventarier, verktyg och installationer	4.018	643	–375	352	–687	–2.255	17	1.713	1.763
Pågående nyanläggningar	716	373		–441			11	659	716
Totalt	10.191	1.667	–515	0	–1.013	–4.851	36	5.515	5.340
Moderbolaget									
Inventarier,verktyg och installationer	10	3			–1	–8		4	2

Taxeringsvärde i Sverige 102 MSEK

11. Andra långfristiga fordringar

	Koncernen		Moderbolaget	
	1999	1998	1999	1998
Ingående balans	638	334	461	365
Nyuppkomna	141	304		96
Reglerade	–111		–103	
Utgående balans	668	638	358	461

12. Varulager m m

	Koncernen		Moderbolaget	
	1999	1998	1999	1998
Råvaror och förnödenheter	262	360		
Varor under tillverkning	176	230		
Färdiga varor och handelsvaror	1.779	1.692		
Summa varulager m m	2.217	2.282	0	0

I utgående balans ingår latent skattefordran med 165 MSEK (135).

13. Eget kapital

Koncernen	Aktie-kapital	Reserv-fond	Kapital-andelsfond	Övriga bundna reserver	Balanserad vinst	Årets vinst	Totalt
Värde per 1999-01-01	689	145	34	4.753	12.229		17.850
Förskjutning mellan bundna och fria reserver				5.363	–5.363		0
Omräkningsdifferenser				337	208		545
Utdelning					–345		– 345
Årets vinst						1.605	1.605
Värde per 1999-12-31	689	145	34	10.453	6.729	1.605	19.655

Av fritt eget kapital i koncernen skall genom stämmo-beslut 0 kronor överföras till bundet eget kapital.
Koncernens fria medel utgör härefter 8.334 MSEK.

Moderbolaget							
Värde per 1999-01-01	689[1)]	145			12.459		13.293
Koncernbidrag					–39		–39
Skatt på koncernbidrag					11		11
Utdelning					–345		–345
Årets vinst						561	561
Värde per 1999-12-31	689	145			12.086	561	13.481

[1)] Antal aktier 344.653.288 (varav serie A: 250.574.090, Serie B: 94.079.198)

10. Andelar i koncern- och intressebolag

Moderbolagets innehav Svenska dotterbolag	Org-nr	Säte	Antal andelar	Kapitalandel i %	Bokfört värde1999	Bokfört värde1998
Athena AB	556020-3316	Malmö	100.000	100	17	17
Avenir AB	556018-0514	Stockholm	50.000	100	22	22
Gambro Lundia AB	556057-7594	Lund	1.834.585	2	675	675
Incentive Grosshandel AB	556067-7956	Stockholm	20.000	100	4.149	4.149
Kungsdialysen AB	556426-6772	Uppsala	13.010	100	15	0
Persöner AB	556053-1682	Stockholm	40.000	100	4	4
Scandinavian Heart Center AB	556239-5193	Göteborg	64.800	100	12	0
Örekron Holding AB	556269-5121	Stockholm	15.022.786	100	16	16
Örekron Service AB	556475-6400	Stockholm	1.500	100	3.206	3.206
Övrigt					3	1
					8.119	8.090
Utländska dotter- och intressebolag						
Gambro do Brasil Lda		Brasilien	1	100	31	0
Cobe SA		Frankrike	14.800	100	16	0
Gambro SA		Frankrike	83.513	100	15	0
Gambro International Holding BV		Holland	74	100	26	0
Scandinavian Incentive Holding BV		Holland	716.850	100	3.308	3.308
Gambro Dasco SpA		Italien	1	100	49	0
Gambro China Ltd		Kina	1	100	66	0
Gambro Medical Products Co Ltd		Kina	1	100	56	0
Gambro Korea Ltd		Korea	2.350.000	100	117	117
Gambro Investimentos SGPS Lda		Portugal	1	95	45	0
Sopamed AG		Schweiz	42.000	100	664	0
Gambro Taiwan Ltd		Taiwan	8.500.000	100	22	0
Gambro GmbH		Tyskland	4	100	668	0
Gambro Inc		USA	800	100	11.187	11.187
Övrigt					31	62
Totalt Moderbolaget					24.420	22.764
Koncernens innehav i intressebolag						
Tandem Healthcare LLC		USA		50	45	0
MacGREGOR International AB		Sverige	596.491	40	33	25
HemaSure Inc		USA		33	85	0
Swedish Aircraft Two KB		Sverige		30	3	5
KB Air Preca		Sverige		33	2	3
Holding St Exupery SA		Frankrike	9.621	46	24	25
Jp Industria Farmaceutica SA		Brasilien		25	7	8
Övrigt					69	50
Totalt					268	116
Koncernens övriga innehav						
ABB Ltd			713.760	0,5	87	86
Aastrom Bioscience Inc		USA	2.389.285	16	42	42
Thoratec Laboratories Corp.		USA		18	20	0
Totalt Koncernen					417	244

Med början 1 januari 1999 redovisas innehavet i MacGREGOR enligt kapitalandelsmetoden.
I intresseandelen ingår efterställda lån och avdrag har skett för tidigare års internvinst.

14. Övriga fordringar

	Koncernen		Moderbolaget	
	1999	1998	1999	1998
Fordringar hos koncernföretag [2]			11.926	14.702
Övriga fordringar [3]	1.948	2.309	17	21
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter [1]	199	246	6	2
Totalt	2.147	2.555	11.949	14.725
[1] – Upplupna intäkter	8	11		
– Hyror	35	31	2	2
– Leasingavgifter	2	3		
– Ränta	24	84	3	
– Övrigt	130	117	1	
	199	246	6	2
[2] Av fordringar på koncernbolag har löpt utan ränta			0	194

[3] I beloppet ingår latent skattefordran på 799 MSEK (1.105)

15. Avsatt för pensioner

	Koncernen		Moderbolaget	
	1999	1998	1999	1998
FPG/PRI-pensioner	243	237	130	132
Övriga	389	349	117	120
	632	586	247	252

Avsättning utanför Tryggandelagens regelverk 76 MSEK.

16. Övriga avsättningar

	Koncernen		Moderbolaget	
	1999	1998	1999	1998
Omstruktureringsreserv	508	1.100		
Övriga avsättningar	500	661	9	3
	1.008	1.761	9	3

I samband med 1998 års bokslut avsattes en omstruktureringsreserv med 1.100 MSEK för att täcka kostnader för ett kommande rationaliseringsprogram.

Avsatt i 1998 års bokslut	1.100
Använt till och med bokslutsdagen	–592
Återstående reserv	508

I programmet ingår bl a nedläggningar, produktionsflyttar, personalneddragningar och utveckling av koncernens system och processer.

18. Ställda säkerheter för egna skulder

Koncernen

	Företagsinteckningar	
	1999	1998
Skulder till kreditinstitut	30	33

Moderbolaget

	Företagsinteckningar	
	1999	1998
Skulder till kreditinstitut	0	0

17. Långfristiga skulder

Koncernens långfristiga lån hade följande sammansättning vid utgången av 1998 respektive 1999.

	Koncernen		Moderbolaget	
Obligationslån	1999	1998	1999	1998
Valuta				
SEK Obligationslån, förfaller 2003 Räntesats 8.84%	300	800		
Skulder till kreditinstitut				
SEK Övriga			6.017	6.061
USD Reverslån	1.716	196		
EUR Reverslån	60	128		
HKD Reverslån	87	79		
Övriga valutor	23	120		
	2.186	1.323	6.017	6.061
Avgår kortfristig del	–40	– 141		
	2.146	1.182	6.017	6.061
Varav skulder till koncernbolag			6.007	6.051
Av skulder till koncernbolag har löpt utan ränta			5.707	5.002
Löptider				
Långfristiga lån förfaller till betalning enligt följande:				
1999		141		
2000	40	557		
2001	9	65		
2002				
2003	470	493		
2004	71			
Därefter	1.596	67		
	2.186	1.323		

19. Ansvarsförbindelser

	Koncernen		Moderbolaget	
Ansvarsförbindelser	1999	1998	1999	1998
Övriga ansvarsförbindelser	178	413	14.378	16.751
Varav till koncernföretag			14.327	16.599

Bolag inom Gambro-koncernen är svarande i ett antal pågående tvistemålsprocesser med anknytning till den normala verksamheten. Trots svårigheterna att i många fall bedöma utgången av rättegångstvister med rimlig grad av säkerhet gör Gambro, baserat på tillgänglig information, bedömningen att en utgång av pågående tvister som får betydande negativa resultateffekter eller en inverkan av väsentlig betydelse för koncernens finansiella ställning, med reservation för nedanstående, föga sannolik.

Bolaget är föremål för en granskning av myndigheter avseende fakturering för tjänster utförda av dess amerikanska laboratorium. Som anges i not 21, har myndigheten under 1999 utfärdat skrivelser innefattande krav på återbetalning av 20,3 MUSD. Detta belopp har belastat resultatet i den finansiella redovisningen. Bolaget avser överklaga dessa krav på återbetalning. F n kan dock resultatet av ett sådant överklagande ej bedömas.

HCFA (se sid 87) granskar f n fakturering på 37,9 MUSD och har angivit att man avser utöka granskningen till att omfatta fakturering på totalt 17,6 MUSD från tidigare perioder. Beroende på resultatet av dessa granskningar kan bolaget bli tvingat att återbetala en avsevärd del av den aktuella summan och avskriva en avsevärd del av ofakturerade belopp.

Bolaget samarbetar med myndigheterna, men det finns ingen garanti för att inte bolaget kan ådömas böter och skadestånd i samband med de påstådda överbetalningarna. Inga avsättningar har gjorts för några böter eller skadestånd i den finansiella redovisningen. Sådana böter kan, om de utdöms, väsentligt påverka resultat och finansiell styrka.

20. Kortfristiga skulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	1999	1998	1999	1998
Skulder till kreditinstitut	2.461	1.643	4	2
Förskott från kunder	40	32		
Leverantörsskulder	1.075	1.110	13	19
Skulder till koncernföretag [3]			16.319	17.630
Skatteskulder	2.147	4.830	63	215
Övriga skulder	736	651	5	18
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter [1]	2.056	2.278	19	10
Totalt	8.515	10.544	16.423	17.894
[1] – Förutbetalda intäkter	267	2		
– Upplupna sociala avgifter	176	201	3	2
– Upplupna semester-ersättningar	287	223	6	4
– Upplupna underhållskostnader	19	2		
– Upplupna räntekostnader och förutb ränteintäkter	112	8	4	1
– Övriga upplupna kostnader	1.195	1.842	6	3
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	2.056	2.278	19	10
Valuta				
SEK	850	364		2
USD	317	436		
EUR	565	506		
JPY	127	110		
KRW	100	61		
Övriga	502	166	4	
	2.461	1.643	4	2
[3] Av skulder till koncernbolag har löpt utan ränta			15.819	17.169

21. Kundfordringar

I posten kundfordringar ingår 513 MSEK (60,1 MUSD) som representerar fakturerade 16 MSEK (1,9 MUSD) och icke fakturerade 497 MSEK (58,1 MUSD) belopp från Medicare avseende tester utförda av bolagets amerikanska laboratorium. I juni 1998 upphörde bolaget att fakturera för utförda laboratorie-tjänster i avvaktan på utgången av de undersökningar som amerikanska myndigheter hade påbörjat. Dessa undersökningar görs inom ramen för ett kontroll- och granskningsprojekt (Operation Restore Trust) som genomförs av amerikanska myndigheter och omfattar ett flertal vårdföretag i flera delstater.

HCFA (Health Care Financing Administration), som är en av de myndigheter som deltar i projektet, har under 1999 hävdat att överbetalningar gjorts på totalt 168 MSEK (20,3 MUSD). Det återbetalda beloppet har belastat rörelseresultatet. Kraven på återbetalning omfattar följande perioder:

Laboratorium	Period	Granskat belopp, MUSD	Återbetalt belopp, MUSD
Deland	juni – dec 96	1,5	1,5
	jan 97 – juni 98	22,6	4,8
Ft. Lauderdale	jan – dec 96	16,3	14,0
		40,4	20,3

För dessa krav förbereds överklagande då bolaget anser att all relevant dokumentation ej beaktats som stödjer det medicinska behovet av tester vilka krävts av oberoende läkare. Fakturerade belopp på totalt 314 MSEK (37,9 MUSD) för perioden januari 1997 – maj 1998 från Ft. Lauderdale-laboratoriet är fortfarande föremål för granskning. Bolaget har också informerats om att myndigheterna avser utöka granskningen till att omfatta fakturering för 1994 och 1995 146 MSEK (17,6 MUSD).

Bolaget har belastat resultatet för fjärde kvartalet med 124 MSEK (15,0 MUSD). Detta innefattar 12 MSEK (1,5 MUSD) för ett återbetalningskrav som erhölls i december 1999 avseende Deland-laboratoriet och en allmän reserv på 112 MSEK (13,5 MUSD). Denna reserv har avsatts med hänsyn till vissa lagstadgade och andra krav, som gör att vissa fordringar kan visa sig ej vara möjliga att fakturera då granskningen ovan ej har slutförts. Reserven tar också hänsyn till att fordringar kan visa sig ej möjliga att indriva p g a den pågående tvisten med den tidigare chefen för Deland-laboratoriet.

22. Anställda och personalkostnader

	Antal anställda		Ersättningar till		Ersättningar till	Sociala
*KSEK	Totalt	varav kvinnor	styrelse och VD *	varav tantiem *	övriga anställda *	kostnader *
Moderbolaget						
Sverige	37	18	8.760	1.000	29.173	30.815
Koncernföretag						
Sverige	858	369	1.098	133	248.858	109.774
EU exkl Sverige	4.347	2.266	5.060	1.099	1.038.452	384.537
Övriga Europa	537	408	792	0	47.852	13.562
Nordamerika	10.345	7.499	56.888	5.005	3.371.251	634.427
Latinamerika	489	344	0	0	51.130	18.356
Asien	617	238	3.568	2.601	152.338	21.151
Oceanien	124	58	1.137	123	31.763	5.035
Totalt	17.354	11.200	77.303	9.961	4.970.817	1.217.657

Vid årets slut var antalet anställda 17.286 (17.796). Av medeltalet anställda var 65% (62) kvinnor Enligt bolagsstämmans beslut har under 1999 till de medlemmar av styrelsen som icke är anställda i Gambro utgått ett fast arvode på totalt 2.650.000 SEK. Av detta har till ordförande Claes Dahlbäck utbetalats 1.000.000 SEK. Till övriga av bolagsstämman utsedda styrelseledamöter har utbetalats vardera 275.000 SEK. Till verkställande direktören Mikael Lilius har under 1999 utbetalats ersättning om 7.855.129 SEK, vari ingår bonus om 2.000.000 SEK och bilförmån. Verkställande direktörens pensionsförmåner är följande:

- Pensionsåldern är 60 år
- En premiebaserad plan. Pensionskostnaden för Gambro AB utgörs av pensionspremier uppgående till 35% av den fasta lönen så länge verkställande direktören kvarstår som anställd i företaget.
- Kommande pension baseras på dels det kapital och tillhörande avkastning

som bildats genom årspremier enligt ovan under återstående tjänstgöringstid, dels till och med år 1997 intjänad pensionsrätt. Utöver en uppsägningstid på 6 månader äger Lilius, vid uppsägning från bolagets sida, rätt till avgångsersättning motsvarande 12 månaders ersättning (fast årslön). Om ny anställning ej erhållits efter dessa 12 månader, utgår ytterligare 12 månaders avgångsvederlag räknat på samma sätt som ovan. Avgångs-ersättningen skall reduceras med belopp svarande mot all ersättning Lilius intjänar på grund av anställning eller uppdrag. För Gambros övriga koncernledning gäller en uppsägningstid på 6 månader och därutöver avgångsersättning motsvarande 18 månaders ersättning. För befattningshavare över 55 år tillkommer ytterligare avgångsvederlag motsvarande 6 månaders ersättning. Pensionsförmånerna är reglerade i en pensionsplan med pensionsålder 65 år.

Optioner till ledande befattningshavare

34 ledande befattningshavare har erbjudits s k syntetiska optioner. Totalt utfärdades 321.000 optioner som prissatts på marknadsmässiga villkor per den 2 december 1994. Priset per option var 36 SEK. Lösenpriset är 66:20 SEK och löptiden sju år. Optionernas värde baseras på Gambro-aktiens, Serie B, utveckling. Förändringen i optionernas värde resultatförs vid varje bokslut. Per 1999-12-31 var 73.500 optioner utestående till ett marknadsvärde av 108 SEK (131.38 SEK) per option. Optionerna värderas till det högsta av marknadsvärde och inbetalt belopp, varför bokfört värde uppgick till 8 MSEK (15 MSEK). Enligt beslut 1997 erbjöds under 1998 ledande befattningshavare köpoptioner. 34 personer tilldelades 712.895 köpoptioner som prissatts på marknadsmässiga villkor per den 20 februari 1998. Priset per köpoption var 45:16 SEK och löptiden fem år.

Styrelsen har under 1999 beslutat om att avsluta detta program och införa ett nytt lönesystem till ledande befattningshavare. Dessa personaloptioner löper på sju år varav de tre första åren är en s k lock-in period, dvs slutar medarbetaren under denna period har personaloptionerna inget värde. Avsikten med detta program är dels att koppla ledningens kompensation till aktieägarnas framtida värdetillväxt och dels att stimulera ledande befattningshavare inom Gambro till en långsiktig förmögenhetsuppbyggnad i Gambros aktier. Under 1999 har 956.150 optioner tilldelats 87 personer. Lösenpriset är 74,20 SEK.

Personalkostnader

	Koncernen		Moderbolaget	
	1999	1998	1999	1998
Löner och andra ersättningar	5.048	4.659	35	32
Sociala kostnader	1.217	1.124	31	67
(varav pensionskostnader)	(346)	(330)	(13)	(52)
Summa personalkostnader	6.265	5.783	66	99
Kostnader för pensioner och liknande förmåner				
Nuvarande och tidigare styrelseledamöter,verkställande direktör(er) och vVD	8	51	4	45
Förpliktelser avseende pensioner och liknande förmåner				
Nuvarande och tidigare styrelseledamöter, verkställande direktör(er) och vVD	167	170	164	164

23. Framtida leasingavgifter fördelade på period

2000	449
2001	375
2002	324
2003	281
2004	289
Därefter	713

Koncernen har anpassat redovisning av leasingavtal till Redovisningsrådets rekommendation RR6. Koncernen har under 1999 inte ingått några avtal som går in under rekommendationens definition av finansiellt leasingavtal.

24. Obeskattade reserver

Periodiseringsfond avsatt	år 1997	269
	år 1998	160
	år 1999	94
Tillfört via sammanslagning	år 1997	31
		554

25. Revisionsarvode och kostnadsersättning

	Koncernen	Moderbolaget
ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers		
Revisionsuppdrag	8	2
Övriga uppdrag	4	3
Övriga byråer	5	–
	17	5

Flerårsöversikt

Koncernen

MSEK	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992
Resultaträkning								
Omsättning	19.743	18.734	19.490	20.220	24.324	18.389	12.271	11.771
Rörelseresultat efter avskrivningar	2.304	5.374	14.135	4.050	3.239	2.677	417	557
Rörelseresultat efter finansiella poster	1.893	4.991	13.890	5.228	4.653	3.832	966	1.216
Årets resultat	1.605	2.308	11.520	2.884	2.431	2.186	462	388
Balansräkning								
Balansomslutning	33.920	33.406	49.881	34.696	32.035	35.703	18.909	19.010
Nettoskuldsättning	4.632	2.242	7.786	11.163	7.823	11.429	2.213	2.318
Eget kapital	19.655	17.850	25.385	14.581	12.246	10.976	9.922	9.500
Kassaflödesanalys								
Operativt kassaflöde	2.048	4.213	13.485	2.862	1.374	3.048	256	963
Anläggningsinvesteringar	–1.529	–1.587	–1.258	–1.258	–1.550	–1.029	–533	–597
Förändring nettoskuld	–2.390	5.544	3.377	–3.340	3.606	–9.216	105	1.745
Nyckeltal								
Vinst per aktie, SEK [4]	4:66	6:70	33:70	8:44	7:11	6:40	1:35	1:13
Eget kapital per aktie, SEK [4]	57	52	74	43	36	32	29	28
Substansvärde per aktie, SEK [2]	57	52	101	70	58	51	51	28
Utdelning per aktie, SEK	1:10 [1]	1:00 [6]	2:00	2:00	1:80	1:60	1:40 [3]	1:20
Gambro-aktiens totalavkastning, %	–11,0	–29,3	46,9	73,8	24,7	–5,2	50,0	
Räntabilitet på eget kapital, % [4]	8,6	10,7	57,6	21,5	20,8	21,0	4,8	4,2
Räntabilitet på totalt kapital, %	7,4	14,6	35,3	19,1	18,1	18,7	7,5	8,7
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	10,8	19,7	44,5	24,8	21,4	21,8	9,7	22,6
Räntetäckningsgrad, ggr	4,1	5,5	14,7	4,6	4,0	3,9	2,2	2,2
Soliditet, %	59	54	52	44	52	43	61	57
Statistikuppgifter								
Medelantalet anställda	17.354	17.332	16.108	17.145	18.573	19.106	12.086	13.024
Löner och ersättningar inkl sociala kostnader	6.265	5.783	5.364	5.423	6.145	5.982	3.662	3.583

1) Förslag
2) Eget kapital/aktie justerat för övervärde i intressebolag
3) Utöver detta 0:27/aktie i teckningsrätter Orrefors
4) Efter full skatt
5) Samtliga siffror per aktie är proforma efter split (juni 1998)
6) Därutöver värde överfört vid försäljning av ABB-aktier

Redovisningsprinciper

Koncern-, intressebolags- och moderbolagsredovisning

Årsredovisningen är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen. Koncernbokslutet är upprättat i enlighet med Redovisningsrådets rekommendationer och omfattar moderbolaget och de bolag där moderbolaget direkt eller indirekt innehar mer än 50 procent av röstvärdet eller eljest utövar ett bestämmande inflytande. Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Vid Gambros förvärv av Hospal-gruppen 1987 har dock pooling-metoden tillämpats. Bolag tas in i koncernredovisningen från förvärvsdagen och utesluts från avyttringsdagen. Avyttrade bolags rörelseintäkter, rörelsekostnader och avskrivningar utesluts dock redan från årets början, medan resultat efter finansiella poster från årets början fram till avyttringsdagen redovisas i särskild post i resultaträkningen.

Som fritt eget kapital redovisas det fria egna kapitalet i moderbolaget ökat med varje dotterbolags fria kapital i den mån det kan utdelas utan att moderbolaget behöver skriva ned aktierna i dotterbolaget och med beaktande av koncerninterna elimineringar och övriga koncernposter. Förvärvad goodwill skrivs av linjärt enligt en i varje enskilt fall upprättad plan, vilken varierar mellan 5–20 år. För långsiktiga strategiska företagsförvärv är avskrivningstiden högst 20 år. Vivra är ett exempel på ett sådant förvärv.

Minoritetens andel i resultatet redovisas efter skatt.

Kapitalandelsmetoden (equity method) används vid redovisningen av intressebolag, det vill säga de bolag där moderbolaget direkt eller indirekt äger mer än 20 procent och högst 50 procent av rösträtten. I koncernresultaträkningen ingår andelarna bland finansiella poster, förutom avseende koncernens 50/50 joint-venture med Baxter (Tandem Healthcare LLC) vilket ingår i rörelseresultatet. Andelar i intressebolagens skatter ingår i koncernens motsvarande post i resultaträkningen.

I koncernbalansräkningen redovisas innehaven av intressebolagen till anskaffningsvärden efter justering för utdelningar och andel i vinster eller förluster efter förvärvsdagen. Ej utdelat resultat i intressebolag redovisas bland bundna reserver i eget kapital.

De avvikelser beträffande redovisningsprinciper som finns hos intressebolagen vid jämförelse med Gambro bedöms ej ha väsentlig betydelse vid bedömningen av Gambros resultat, resultatutveckling och ställning.

I fallet ABB har värdet på de andelar som finns kvar efter det att innehavet upphört att vara intressebolag bibehållits vid värdet då intressebolagsredovisningen upphörde 1998.

Intäktsredovisning

Försäljning av produkter och tjänster redovisas vid leveranstillfället. I försäljningsvärdet ingår inte omsättnings- och mervärdeskatter, returer och rabatter. Avsättningar sker för att täcka alla förutsägbara förluster på förlustorder.

Valutaomräkning

Fordringar och skulder i utländsk valuta upptas till balansdagens kurs. Valutasäkrade fordringar och skulder redovisas till avtalade kurser när terminskontrakten har en löptid på högst tre månader. Vid längre löptid periodiseras terminspåslaget/avdraget och redovisas som ränta. För att skydda de utländska dotterbolagens eget kapital mot kraftiga valutaförändringar upptas vid behov lån i motsvarande utländska valuta. Vissa av moderbolagets långfristiga monetära mellanhavanden med dotterbolag behandlas som en utvidgning av moderbolagets investering och redovisas till anskaffningskurs. De kursdifferenser som uppstått, i dessa båda fall, har i koncernredovisningen med beaktande av skatteeffekter kvittats mot de omräkningsdifferenser, som uppstått vid omräkningen av de utländska dotterbolagens nettotillgångar.

Vid omräkningen av de utländska koncernbolagens bokslut till svenska kronor används dagskursmetoden, varvid balansräkningarna omräknas till balansdagskurs och resultaträkningarna till

årets genomsnittskurs. Den omräkningsdifferens som därvid uppkommer förs direkt mot eget kapital. För bolag i länder med särskilt hög inflationstakt används inflationsjusterad redovisning vid omräkningen.

Varulager
Inköpta varor värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet, beräknat enligt ”först in – först ut”-metoden, och verkligt värde, medan tillverkade varor värderas till det lägsta av tillverkningskostnad och verkligt värde. Avdrag för inkurans sker med erforderligt belopp.

Fastigheter, maskiner och inventarier
Fastigheter, maskiner och inventarier redovisas till anskaffningskostnad minus ackumulerade avskrivningar. Då uppskrivning skett redovisas denna efter avdrag för avskrivning. Byggnader avskrivs planenligt efter linjär metod över beräknad ekonomisk livslängd. Maskiner och inventarier avskrivs likaledes linjärt.

Avskrivningsperioderna är:
- byggnader 25-50 år
- maskiner och inventarier 3-15 år
- produktionsverktyg (andra än förbrukningsverktyg) 3 år

Leasingobjekten i den säljstödjande leasingrörelsen som bedrivs av Gambro Credit redovisas som långfristiga fordringar. Dessa amorteras med den kapitaldel enligt annuitetsmetoden som ingår i erhållna leasingavgifter.

Redovisning av pensioner
Alla pensionsutfästelser som inte övertagits av försäkringsbolag eller på annat sätt säkerställts genom fondering hos extern part skuldförs i balansräkningen.

Forskning och utveckling
Kostnader för forskning och utveckling redovisas som kostnader när de uppstår.

Koncernbidrag
Bolaget har tillämpat Redovisningsrådets akutgruppsuttalande avseende koncernbidrag.

Skatter
Redovisning av skatter omfattar full skatt, det vill säga såväl skatt belöpande på årets resultat som latent skatt. Skuldföring sker för all skatt som beräknas belöpa på redovisad vinst och kapital. Dessa skatter beräknas i enlighet med i varje land gällande skatteregler varvid koncernen vid osäkerhet skuldfört utifrån det mest ogynnsamma alternativet.

Härutöver sker avsättning för latenta skatter avseende sådana intäkts- och kostnadsposter som berör bokslutet och inkomsttaxeringen men under olika tidsperioder (periodiseringsskillnader).

OECDs riktlinjer
Gambro beaktar i allt väsentligt de riktlinjer för informationsgivning som OECD utfärdat för internationellt verksamma företag.

DEFINITIONER

Vinst per aktie
Vinst per aktie beräknas utifrån årets resultat enligt resultaträkningen och antalet aktier vid årets utgång.

Totalavkastning
Aktiens kursutveckling inklusive återinvesterad utdelning.

Rörelsemarginal
Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av rörelsens intäkter.

Räntabilitet på eget kapital
Årets resultat i procent av genomsnittligt eget kapital.

Räntabilitet på sysselsatt kapital
Resultat efter finansiella poster med tillägg för räntekostnader och till låneskulder hänförliga kursdifferenser, i procent av genomsnittlig balansomslutning reducerad med icke räntebärande rörelseskulder inklusive latenta skatteskulder.

Räntabilitet på totalt kapital
Resultat efter finansiella poster med tillägg för räntekostnader samt till låneskulder hänförliga kursdifferenser, i procent av genomsnittlig balansomslutning.

Soliditet
Eget kapital med tillägg för minoritetsintressen och konvertibla förlagslån i procent av balansomslutningen.

Räntetäckningsgrad
Resultat efter finansiella poster med återläggning av räntekostnader för lån samt till lån hänförliga kursdifferenser, dividerat med räntekostnader för lån. Bland finansiella poster ingår erhållna utdelningar från intressebolag i stället för resultatandel i dessa bolag.

Nettoskuld
Låneskuld och avsättning för pensioner minus kassa och kortfristiga placeringar inklusive andra finansiella fordringar.

Stockholm den 23 februari 2000

Claes Dahlbäck
Styrelsens ordförande

Gösta Gahrton Peter H. Grassmann Juha P. Kokko

Håkan Mogren Sven Nyman Björn Svedberg

Anitha Svensson-Grané Karl-Olof Tell

Mikael Lilius
Verkställande direktör

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i Gambro AB
Organisationsnummer 556041-8005

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Gambro AB för år 1999. Det är styrelsens och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige.

Vi tillstyrker att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 24 februari 2000

Peter Bladh
Auktoriserad revisor

Peter Clemedtson
Auktoriserad revisor

Styrelsearbetet under året

Gambros styrelse består av åtta ledamöter valda av bolagsstämman samt två ledamöter och två suppleanter valda av de fackliga organisationerna. Förutom de fackliga representanterna är verkställande direktören den ende styrelseledamoten som är anställd i företaget.

Nomineringen av styrelseledamöter inför Gambros bolagsstämma sker genom kontakter mellan de större aktieägarna och samordnas av den störste ägaren, Investor AB.

Styrelsens arbetsordning fastställer regler och principer för styrelsearbetet, arbetsfördelningen mellan styrelsen och den verkställande direktören samt för den ekonomiska rapporteringen. Enligt arbetsordningen ska styrelsen före årets början fastlägga sitt eget arbetsprogram med tidpunkter för minst fem ordinarie sammanträden. Instruktionen för verkställande direktören innehåller bemyndigande för denne att avge kvartals- och delårsrapporter utan föregående styrelsebehandling och anger vidare värdegränser inom vilka verkställande direktören utan styrelsens hörande kan besluta om investeringar, klinikförvärv inom Gambro Healthcare och aktiekapitalhöjningar i dotterbolag. För att möjliggöra för styrelsen att fortlöpande följa och kontrollera koncernens ekonomiska utveckling och ställning ska verkställande direktören förse styrelsen med månadsrapporter.

Styrelsen har under 1999 hållit sju sammanträden. I januari fattade styrelsen beslut om omstruktureringsprogrammet för effektivitetshöjande åtgärder, främst inom affärsområdet Gambro Renal Products. Styrelsen har därefter fortlöpande informerats om utvecklingen av programmet och beslutat om ett antal investeringar inom ramen för detsamma. Som ett led i strategin att konsolidera Gambros försäljningsorganisation, har styrelsen behandlat ett flertal ärenden om övertagande av återförsäljares försäljningsrättigheter. I den fortlöpande expansionen inom affärsområdet Gambro Healthcare har styrelsen prövat ett antal förvärvsförslag. Styrelsen har också noga följt den undersökning och de krav på återbetalning för laboratorietjänster som ställts av en amerikansk myndighet. Genom redogörelser vid sammanträdena och särskilda lägesrapporter har styrelsen noga följt företagets arbete med år 2000-frågor.

Ett av sammanträdena ägde rum i Lakewood, Colorado, USA, och åtföljdes av såväl besök vid Gambro BCTs anläggningar, som omfattande presentationer av Gambros samtliga affärsområden.

Styrelsen har utsett två arbetskommittéer. En ersättningskommitté, som består av ordföranden Claes Dahlbäck, vice ordföranden Håkan Mogren och Juha P Kokko, förbereder styrelsens beslut i frågor som berör löner och andra förmåner för företagsledningen. En revisionskommitté, som består av Claes Dahlbäck, Håkan Mogren och Peter H Grassmann, arbetar med revisionsfrågor. Revisorerna rapporterar emellertid till styrelsen i sin helhet.


Claes Dahlbäck


Gösta Gahrton

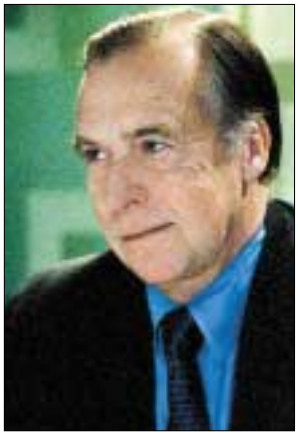

Peter H. Grassmann


Juha P. Kokko


Mikael Lilius


Håkan Mogren


Sven Nyman


Björn Svedberg


Anitha Svensson-Grané


Karl-Olof Tell


Sture Hobro


Ulla-Britt Öhlin

Styrelse

Ordinarie ledamöter

Claes Dahlbäck, ordförande. Född 1947. Invald 1998. Styrelseordförande i Stora Enso, Vin & Sprit och EQT. Vice ordförande i Investor och Skandinaviska Enskilda Banken. Aktieinnehav i Gambro: 10.000 aktier.

Gösta Gahrton. Född 1932. Invald 1998. Professor vid Karolinska Institutet. Tidigare klinikchef, medicinska kliniken, Huddinge Sjukhus och ordförande i Karolinska Institutets Nobelkommitté. Vice Chairman, International Society of Haematology. Styrelseledamot i bl a Marianne och Marcus Wallenbergs Stiftelse samt suppleant i Konung Gustav V:s jubileumsfond. Aktieinnehav i Gambro: 6.100 aktier, varav 1.500 tillhörande hans hustru.

Peter H. Grassmann. Född 1939. Invald 1998. VD och koncernchef i Carl Zeiss, Oberkochen, Tyskland. Styrelseledamot i ASM-L Holding N.V., Nederländerna. Ledamot i Advisory Board i Allianz samt Deutsche Bank, Tyskland. Styrelseordförande i bl a Carl Zeiss Co. Ltd., Tokyo och Carl Zeiss Inc., New York.
Aktiennehav i Gambro: 2.600 aktier.

Juha P. Kokko. Född 1937. Invald 1998. Asa G. Candler Professor of Medicine samt Associate Dean for Clinical Research, Emory University, Atlanta, Georgia, USA. Tidigare Chairman of Medicine, Emory University och Chief of Nehprology, University of Texas, Dallas, Texas, USA. Past President American Society of Nephrology. Styrelseledamot i Discovery Therapeutics, Richmond, Virginia, USA. Aktieinnehav i Gambro: 2.600 aktier.

Mikael Lilius. Född 1949. Invald 1991. VD och koncernchef i Gambro. Styrelseledamot i Ratos, Sverige samt Huhtamäki Oy, Instrumentarium Oy och Perlos Oy, Finland. Aktieinnehav i Gambro: 30.000 aktier, 58.415 köpoptioner och 522.550 personaloptioner.

Håkan Mogren, vice ordförande. Född 1944. Invald 1996. Vice ordförande i AstraZeneca PLC. Styrelseordförande i Industriens Utredningsinstitut (IUI). Vice ordförande i Rådet för Samhällsekonomiska Frågor (Skandinaviska Enskilda Banken). Styrelseledamot i AstraZeneca PLC, Investor, och Sveriges Industriförbund. Aktieinnehav i Gambro: 2.600 aktier.

Sven Nyman. Född 1959. Invald 1998. Direktör i Investor. Styrelseledamot i Försäkringsbolaget SPP, Diligentia och OM Gruppen. Aktieinnehav i Gambro: 13.300 aktier.

Björn Svedberg. Född 1937. Invald 1997. Styrelseledamot i bl a Investor, SAAB och Scania. Ordförande i Chalmers Tekniska Högskola och Preses i Ingenjörsvetenskapsakademien. Aktieinnehav i Gambro: 2.600 aktier.

Anitha Svensson-Grané. Född 1944. Invald 1998. Representerar PTK. Ledamot i SIFs Förbundsstyrelse. Aktieinnehav i Gambro: 200 aktier.

Karl-Olof Tell. Född 1943. Invald 1997. Representerar LO-klubbarna. Aktieinnehav i Gambro: 170 aktier.

Suppleanter

Sture Hobro.
Född 1961. Invald 1997.
Representerar PTK. Aktieinnehav i Gambro: 0 aktier.

Ulla-Britt Öhlin.
Född 1942. Invald 1998.
Representerar LO-klubbarna. Aktieinnehav i Gambro: 0 aktier.

Sekreterare

Ingmar Magnusson.
Född 1945. Bolagsjurist, Gambro..

Revisorer

Peter Bladh.
Född 1949. Auktoriserad revisor.
Peter Clemedtson.
Född 1956. Auktoriserad revisor.

Revisorssuppleanter

Kerstin Moberg.
Född 1955. Auktoriserad revisor.
Stephan Tolstoy.
Född 1940. Auktoriserad revisor.



Mikael Lilius



Sören Mellstig



Brad Nutter



Mats Wahlström



Edward C. Wood



Lars Fahlén



Lars Granlöf



Bengt Modéer



Leif Smeby

Ledning

Mikael Lilius. Verkställande direktör och koncernchef.
Född 1949. Anställd 1991.
Aktieinnehav i Gambro: 30.000 aktier, 58.415 köpoptioner och 522.550 personaloptioner.

Sören Mellstig. Vice verkställande direktör och chef för Gambro Renal Products.
Född 1951. Anställd 1994.
Aktieinnehav i Gambro: 15.000 aktier, 16.975 köpoptioner och 52.870 personaloptioner.

Brad Nutter. Chef för Gambro Healthcare (från 21 februari, 2000).
Född 1952. Anställd 2000.
Aktieinnehav i Gambro: 150.000 personaloptioner.

Mats Wahlström. Vice verkställande direktör och chef för Gambro Healthcare.
Född 1954. Anställd 1983 – Februari 2000.
Aktieinnehav i Gambro: 2.000 aktier och 56.315 köpoptioner.

Edward C. Wood. Chef för Gambro BCT.
Född 1944. Anställd 1972.
Aktieinnehav i Gambro: 0 aktier, 32.065 köpoptioner och 20.650 personaloptioner.

Lars Fahlén. Personaldirektör.
Född 1943. Anställd 1992.
Aktieinnehav i Gambro: 5.000 aktier, 13.865 köpoptioner (tillhörande hans hustru), samt 12.850 personaloptioner.

Lars Granlöf. Ekonomi- och Finansdirektör.
Född 1962. Anställd 1994.
Aktieinnehav i Gambro: 200 aktier och 6.810 personaloptioner.

Bengt Modéer. Informationsdirektör.
Född 1943. Anställd 1991.
Aktieinnehav i Gambro: 1.495 aktier, 10.000 syntetiska optioner, 7.310 köpoptioner och 7.920 personaloptioner.

Leif Smeby. Forskningsdirektör.
Född 1944. Anställd 1986.
Aktieinnehav i Gambro: 500 aktier, 5.295 köpoptioner och 12.340 personaloptioner.

Ordlista

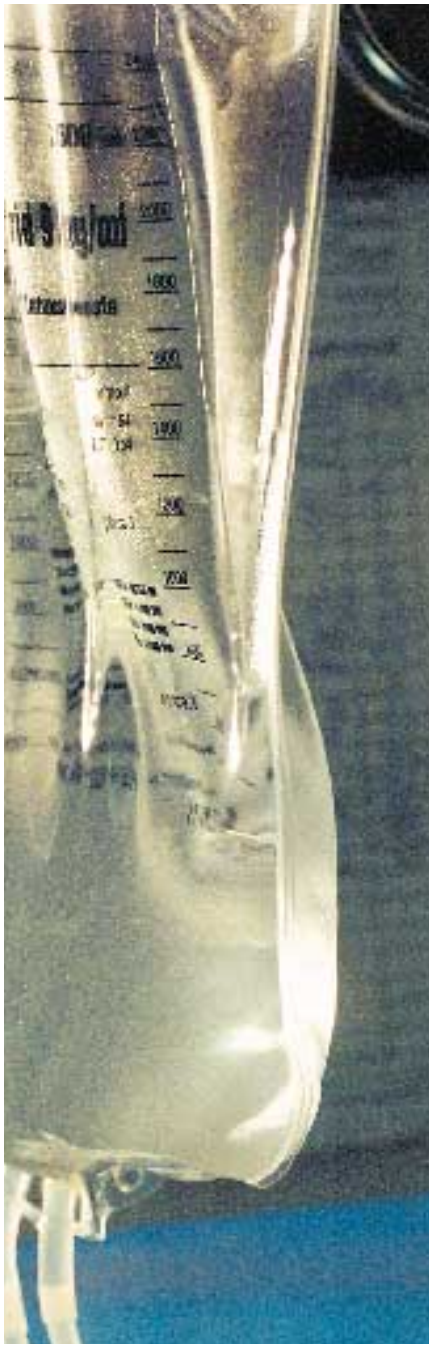
ABC
Automated Blood Component Collection – automatiserad insamling av blodkomponenter; med denna teknik kan blodcentraler uppgradera sina manuella metoder till förutsägbara, hanterbara och mer produktiva automatiska processer. Vid ABC kan också en större mängd blodkomponenter samlas in vid varje donation.

Aferes
Automatiserad uppsamling av stora volymer av en eller flera specifika blodkomponenter från en donator (alternativt borttagande av specifik blodkomponent hos patient). Oönskade komponenter förs tillbaka till donatorn (alternativt patienten).

Blodbanksteknologi
De produkter och tjänster som gör det möjligt för blodcentraler att samla in, rena och lagra blodkomponenter. Utöver insamling av blodkomponenter räknas här även in teknik för att reducera andelen vita blodkroppar i insamlat bold (leukoreduktion), inaktivering av sjukdomsframkallande virus och bakterier (Pathogen Inactivation), IT-applikationer, lösningar som behövs vid tex teurapeutisk aferes etc.

Blodkomponenter
Blodet består av röda blodkroppar, vita blodkroppar, blodplättar, blodplasma och stamceller.

Blodplättar (trombocyter)
Blodplättar är celler, vilkas huvudsakliga uppgift är att stoppa blödningar. De klistrar vid varandra och bildar på så sätt ett naturligt förband till dess att såret läkt.



Blodslangar
Används för att ansluta patienten till dialystorn och dialysmaskinen.

Capitation
(USA) En betalningsmetod som baseras på att vårdgivaren på regelbunden basis (t ex per månad) erhåller en avtalad summa per person för en viss typ av behandling och kompletterande vård (”full capitation” betyder att vårdgivaren får ett visst belopp för att ta hand om den fullständiga behandlingen av en patient, ofta med en kronisk sjukdom). Motsatsen till ”capitation” är ”fee-for-service”, se nästa sida.

De novo-klinik
Etablerandet av en helt ny klinik.

Dialys
Rening av blodet på konstgjord väg; behandlingen ges till personer med kronisk njursvikt.

Dialysator
Konstgjord njure är ett annat ord som ofta används; en typ av filter som används vid dialys, genom vilket blodet flyter och renas.

Dialyskoncentrat
Elektrolytlösning som blandas med vatten och blir till dialysvätska.

Dialysmaskin
Maskin som övervakar dialysbehandlingen; maskinen bereder också dialysvätskan (av koncentrat och vatten).

ESRD
End Stage Renal Disease – kronisk njursvikt, se nästa sida.

FDA
Food and Drug Administration (USA) – amerikansk myndighet som reglerar och övervakar livsmedels- och läkemedelsindustrin.

Fee-for-service
(USA) Ett betalningssystem där varje enskild del och procedur i behandlingen betalas/ersätts separat.

Glomerulonefrit
Inflammation i glomerulus i njuren, se nedan.

HCFA
Health Care Financing Adminstration (USA) – den myndighet som administrerar Medicare- och Medicaidprogrammen, se nedan.

Hemodialys (HD)
Vid dialysbehandling leds blodet i slangar utanför kroppen genom dialysatorn, där reningen sker. I dialysatorn passerar blodet och dialysvätskan på var sin sida av tunna membran. Slaggprodukter transporteras från blodet genom membranet och förs bort med dialysvätskan. Kroppens överskottsvätska avlägsnas genom membranet med hjälp av undertryck, som skapas av dialysmaskinen. Hela processen övervakas och styrs av dialysmaskinen.

HMO
Health Maintenance Organization (USA) – ett företag/organisation som agerar som ett sjukförsäkringsbolag genom att erbjuda medicinska tjänster. Medlemmar erbjuds en bestämd mängd och typ av tjänster (sjukvård) mot en månadsavgift.

Kronisk njursvikt
Njurens funktion har upphört och förgiftning sker om patienten inte behandlas regelbundet med dialys (cirka tre gånger i veckan hela livet ut) eller får en ny njure transplanterad.

Leukoreduktion
Avlägsnande av vita blodkroppar från insamlade röda blodkroppar och blodplättar.

Managed care
(USA) Ett sätt att organisera vård varvid man försöker kontrollera behandling och kostnader genom att följa upp hur anslutna läkare och sjukhus behandlar patienter samt genom att optimera antalet besök hos dyra specialister och antalet dyra behandlingar.

Medicaid
(USA) Ett federalt (statligt)/delstatligt system som administrerar och finansierar sjukvård för äldre, blinda eller handikappade låginkomsttagare samt låginkomsttagare med barn.

Medicare
(USA) Ett federalt (statligt) finansierat sjukförsäkringssystem för äldre (över 65 år), handikappade och kroniskt njursjuka. Medicare administreras av HCFA, se ovan.

Njuren
Normalt passerar ungefär 1.700 liter blod genom njurarna varje dygn. I njurarna fördelas blodet mellan cirka två miljoner nefroner. Nefronet är njurens minsta funktionella enhet – det kan självständigt rena blodet och producera urin. I nefronet kommer blodet först till glomerulus, ett mycket litet nystan av små fina blodkärl. Där pressas en stor del av vätskan i blodet ut genom små hål i blodkärlen. I vätskan finns vatten, slaggprodukter, salter och många näringsämnen. Denna s k primärurin fångas upp i Bowmans kapsel som omger hela glomerulus. Därefter koncentreras primärurinen. Inte bara salter och näringsämnen tas tillbaka till blodet utan också större delen av vätskan. Det som blir kvar är urin som via njurbäcken och urinledare rinner ner till urinblåsan.

Pathogen Inactivation
Inaktivering av sjukdomsframkallande virus och bakterier.

Peritonealdialys (PD)
Peritonealdialys är en dialysform som skiljer sig från den vanligaste formen, hemodialys, genom att det blod, som behandlas, inte förs utanför kroppen. Den renande vätskan förs istället in i patientens bukhåla, vari bukhinnan agerar som dialysmembran. Dialysvätska i plastpåsar, sterila plastslangar, och, i vissa fall, speciella maskiner för att pumpa vätskan ut och in krävs för denna behandlingsform. Den vanligaste formen av peritonealdialys kallas CAPD (Continuous Ambulatory Peritoneal Dialysis) och innebär att patienten manuellt byter dialysvätska ungefär var fjärde timma. Vid APD (Automated Peritoneal Dialysis) kan patienten behandlas med hjälp av en maskin, och behandlingen kan därför äga rum medan patienten sover.

Plasma
Den flytande plasman transporterar näringsämnen, salter, slaggprodukter och mycket annat.

Röda blodkroppar (erytrocyter)
Röda blodkroppar är små böjliga skivor som transporteras genom våra artärer och vener 3.000 gånger om dagen. Deras huvudsakliga funktion är att transportera syre till vävnaden.

Stamceller
Stamceller finns i benmärgen, eller, i mindre mängd, i den perifera blodbanan. Det är blodets moderceller som så småningom utvecklas till röda eller vita blodkroppar eller blodplättar.

Stamcellsterapi
Stamceller samlas in från blodbanan och injiceras i en patient som därmed kan bilda nytt blod. Cancerpatienter kan behöva tillförsel av stamceller efter behandling av cellgifter eller strålning.

Teurapeutisk aferes
Sjuka/skadade blodkroppar eller plasma avlägsnas från patienten och ersätts av donerade eller artificiellt framställda (friska) blodkroppar.

Transfusionsmedicin
Olika blodkomponenter samlas in från friska blodgivare för transfusion till behövande patienter.

Vita blodkroppar (leukocyter)
Vita blodkroppar är en grupp celler som skyddar kroppen från sjukdomsangrepp, gifter, allergiska substaner etc.

Adresser

Denna förteckning är inte komplett – bl a saknas samtliga kliniker

HUVUDKONTOR

Gambro AB

Postadress: Box 7373
SE-103 91 STOCKHOLM, SVERIGE

Besöksadress: Hamngatan 2
Tel: 08-613 65 00, Fax: 08-611 28 30

ARGENTINA

Gambro Healthcare S.A.
Paraguay 1178, 11th Floor
AR-1057 BUENOS AIRES
Tel/Fax: +54-114 786 65 82

AUSTRALIEN

Gambro Pty. Ltd. (Sydney)

Postadress: P.O. Box 6604 BHBC
BAULKHAM HILLS
AU-NEW SOUTH WALES 2153

Besöksadress: 3, Hudson Avenue, Castle Hill
Tel: +61-2 96 80 27 11, Fax: +61-2 96 34 13 75

Försäljningskontor även i Brisbane (Queensland),
Mt Waverley (Victoria) och Perth (Western Australia)

BELGIEN

Gambro BCT Europe NV/SA
Mercuriusstraat 30, BE-1930 ZAVENTEM
Tel: +32-2 715 05 90, Fax: +32-2 721 07 70

Gambro BCT Marketing
Tel: +32-2 715 05 60

Gambro BCT Sales Belgium & Holland
Tel: +32- 2715 05 50

Gambro BCT Sales International
Tel: +32-2 715 05 55

Gambro NV/SA
15, Groenveldstraat, BE-3001 LEUVEN
Tel: +32-16 29 87 50, Fax: +32-16 22 65 21

Hospal NV/SA
13, Groenveldstraat, BE-3001 HEVERLEE
Tel: +32-16 31 10 20, Fax: +32-16 31 10 39

BRASILIEN

Gambro do Brasil Ltda.
Avenida Luiz Carlos Berrini 1297, Conjunto 92
BR-SP-04571 SAO PAOLO
Tel: +55-11 55 06 90 12, Fax: +55-11 55 06 47 04

DANMARK

Gambro A/S
Jydekrogen 8 DK-2625 VALLENSBAEK
Tel: +45-43 62 05 00, Fax: +45-43 62 07 49

ESTLAND

Gambro Estonia
Repr. Office
Raudtee 10-1 EE-11614 TALLINN
Tel: +372-672 31 60, Fax: +372-672 31 61

FINLAND

OY Gambro

Postadress: P.O. Box 30 FI-00811 HELSINKI

Besöksadress: Sahaajankatu 24
Tel: +358-9 759 41 20, Fax: +358-9 78 11 46

FRANKRIKE

COBE S.A.
1-3 Boulevard Charles de Gaulle
FR-92707 COLOMBES CEDEX
Tel: +33-1 47 86 97 63, Fax: +33-1 47 86 97 61

Gambro S.A.
1-3, Boulevard Charles de Gaulle
FR-92707 COLOMBES CEDEX
Tel: +33-1 41 19 31 00, Fax: +33-1 47 81 51 85

Hospal Industrie S.A.
Fabrik

Postadress: B.P. 126
FR-69883 MEYZIEU CEDEX

Besöksadress: 7, Av. Lionel Terray
Tel: +33-4 72 45 25 25, Fax: +33-4 72 45 24 24

Hospal International Marketing

Postadress: P. O. Box 7315
FR-69357 LYON CEDEX 07

Besöksadress: 61, Avenue Tony Garnier
Tel: +33-4 37 28 11 00, Fax: +33-4 37 28 11 01

Hospal S.A.

Postadress: P. O. Box 7315
FR-69357 LYON CEDEX 07

Besöksadress: 61, Avenue Tony Garnier
Tel: +33-4 37 28 11 11, Fax: +33-4 37 28 11 44

Försäljningskontor för Tunisien,
Algeriet och Marocko:

Gambro Export
Les Vignes Vieilles FR-84120 MIRABEAU
Tel: +33-490 77 06 40 Fax:: +33-490 77 06 46

FÖRENADE ARABEMIRATEN

Gambro Middle East
P.O. Box 27229 AE-DUBAI
Tel: +971-4 282 03 00, Fax: +971-4 282 03 39

INDIEN

Gambro India
Branch Office of Gambro China Ltd.
No. 5, First Street, First Floor, Nandanam Extension
IN-CHENNAI 600035 Tamil Nadu
Tel: +91-44 431 1560, Fax: +91-44 431 1531

ITALIEN

Biosol S.p.A.
Via delle Valli 50
IT-66010 CANOSA SANNITA (Chieti)
Tel: +39-0 871 93 70 71
Fax: +39-0 871 93 71 01

Biosol S.p.A.
SS Stelvio km 86.370
P. O. Box 62 IT-23035 SONDALO (SO)
Tel: +39-0 342 80 15 15
Fax: +39-0 342 80 19 15

Gambro Dasco S.p.A.
Fabrik
Postadress: P.O Box 97 IT-41037 MIRANDOLA
Besöksadress: Via Modenese 30, MEDOLLA
Tel: +39-0535 50 111, Fax: +39-0535 50 325

Gambro S.p.A.
Via Aldo Moro 1/A IT-43035 FELINO (PR)
Tel: +39-0521 33 11 11
Fax: +39-0521 83 54 51

Gambro S.p.A.
Fabrik
Via Appia Km 65.934
IT-43013 LATINA SCALO (LT)
Tel: +39-0773 6691
Fax: +39-0773 66 92 99

Hospal S.p.A.
Via Ferrarese 219/9 IT-40128 BOLOGNA
Tel: +39-0516 38 24 11
Fax: +39-0513 27 477

Försäljningskontor för Sydosteuropa:

Gambro Export
Via Diaz 19/1
IT-34124 TRIESTE
Tel: +39-040 30 67 64, Fax: +39-040 30 18 53

JAPAN

Gambro K.K.
Acropolis Tokyo 9th Floor 6-29,
Shin-ogawamachi
Shinjuku-ku JP-TOKYO 162-0814

Renal Products Division
Tel: +81-3 52 27 32 20, Fax: +81-3 52 27 32 54

BCT Division
Tel: +81-3 52 27 32 52, Fax: +81-3 52 27 32 54

Gambro K.K. Koga
Fabrik
Koga P.O. Box 9 Koga-gun JP-SHIGA 5203403
Tel: +81-74 888 58 51, Fax: +81-74 888 55 72

Hospal Ltd.
Acropolis Tokyo 9th Floor 6-29,
Shin-ogawamachi
Shinjuku-ku JP-TOKYO 162-0814
Tel: +81-3 52 27 32 55, Fax: +81-3 52 27 32 66

JUGOSLAVIEN

Gambro Export
Försäljningskontor
Vinogradska 90V YU-11070 NOVI BEOGRAD
Tel/Fax: +381-11 14 30 76

KANADA

Gambro Inc.
9033, Leslie Street, Unit 7
Richmond Hill, CA-ONTARIO L4B 4K3
Tel: +1-905 762 06 90, Fax: +1-905 762 06 85

Gambro Inc.
9157, Rue du Champs-d'eau
St.Leonard, CA-QUEBEC H1P 3M3
Tel: +1-514 327 1635, Fax: +1-514 327 0822

KINA

Gambro China Ltd.
Postadress: P.O. Box 1577 Shatin Central Post Office
New Territories CN-HONG KONG
Besöksadress: Suite 701, Tower 1
Grand Central Plaza, Shatin
Tel: +852-2 687 09 11, Fax: +852-2 687 12 55

Branch Offices:
Beijing, Guandong, Shanghai, Tianjin

Gambro Medical Products (Shanghai) Co Ltd.
Fabrik
170, Yuan Yang Road, Minhang Economic & Technological Develop. Zone
CN-SHANGHAI 200245
Tel: +86-21 64 62 07 00
Fax: +86-21 64 62 01 38

KOREA

Gambro Korea Ltd.
8th Floor, Hanmi Tower, 45 Bangee-dong,
Songpa-Ku KR-SEOUL 138-050
Tel: +82-2 415 97 72, Fax: +82-2 424 31 25

LETTLAND

Gambro Latvia
Repr. office
P. O. Box 207 LV-1050 RIGA
Tel/Fax: +371-294 16 58

LITAUEN

Gambro Lithuania
Repr. office
Silo 50-6 LT-2055 VILNIUS
Tel/Fax: +370-271 12 14

MAKEDONIEN

Gambro Export
Försäljningskontor
Bul. J. Sandandski 116/4 MK-91000 SKOPJE
Tel/Fax: +389-91 44 65 56

MEXIKO

Gambro de México, S.A. de CV
Vasco de Quiroga 1900, piso 3
Santa Fe MX-México, D.F. 01210
Tel: +52-5292 3100, Fax: +52-5292 3113

Gambro Renal Care de Mexico
Fabrik
Postadress: 10140 Marconi, Suite "C"
San Diego US-CALIFORNIA 92173-3251 USA
Tel: +1-619 661 16 30, Fax: +1-619 661 14 47
Besöksadress: Blvd. Pacifico No. 10014
Parque Industrial Pacifico 2a. Seccion, TIJUANA
MX-BAJA CALIFORNIA 22680 MEXICO
Tel: +52-66 26 67 00, Fax: +52-66 26 67 11

NEDERLÄNDERNA

Gambro BCT Europe NV/SA
se Belgien

Gambro B.V.
Postadress: P.O. Box 2169, NL-4800 CD BREDA
Besöksadress: Franse Akker 1
Tel: +31-76 541 16 00, Fax: +31-76 541 19 68

Hospal B.V.
Postadress: P. O Box 3245 NL-4800 DE BREDA
Besöksadress: Franse Akker 1
Tel: +31-76 542 02 07, Fax: +31-76 542 66 21

NYA ZEELAND

Gambro Pty. Ltd.
Försäljning och fabrik
5 B, Target Court Glenfield NZ-AUCKLAND
Tel: +64-94 44 47 79, Fax: +64-94 43 22 22

NORGE

Gambro AS
Postadress: Postboks 827 NO-3196 HORTEN
Besöksadress: Blixjordet, Trimveien
Tel: +47-33 03 08 50, Fax: +47-33 03 08 65

POLEN

Gambro Poland sp. z. o. o.
ul. Floriana 5 PL-04664 WARSAW
Tel: +48-226 13 00 12, Fax: +48-398 12 04 68

PORTUGAL

Gambro –
Soceidade de Produtos Médicos, Lda.
Av. Salguiero Maia, 1025
Parque Industrial Cotai, Abóboda
PT-2785-501 S. DOMINGOS DE RANA
Tel: +351-21 445 02 80, Fax: +351-21 444 42 16

Gambro II –
Produtos de Hemodialise Lda.
Fabrik
Av. Salguiero Maia, 1025
Parque Industrial Cotai, Abóboda
PT-2785-501 S. DOMINGOS DE RANA
Tel: +351-21 445 02 80, Fax: +351-21 444 42 16

RYSSLAND

Gambro Export
Försäljningskontor
Bld. 1, Office 97, Floor 4
4, Strastnoy Boulevard RU-103009 MOSCOW
Tel: +7-502 937 53 80, Fax: +7-502 937 53 83

SCHWEIZ

Gambro AG
Postadress: P.O. Box 241, CH-6331 HÜNENBERG
Besöksadress: Bösch 23 6331 HüNENBERG
Tel: +41-41 785 53 00, Fax: +41-41 780 69 22

Hospal Ltd.
Dornacherstrasse 8 CH-4008 BASEL
Tel: +41-61 278 91 91, Fax: +41-61 278 91 88

SINGAPORE

Gambro Singapore
Representative Office of Gambro China Ltd.
Block 1003, #02-1525 Toa Payoh Industrial Park
Lorong 8 SG-SINGAPORE 319075
Tel: +65-356 96 70, Fax: +65-356 96 71

SLOVAKIEN

IMPAX Trading
Repr. Office
Dubravska cesta 9 SK-84236 BRATISLAVA
Tel: +421-7 54 77 74 10
Fax: +421-7 54 77 74 13

SLOVENIEN

Bioprod d.d. (Hospal)
Fabrik
Stegene 25 A SI-6117 LJUBLJANA
Tel: +386-61 151 20 68
Fax: +386-61 151 20 67

Gambro Export
Försäljningskontor
Cesta V Gorice 38 SI-1000 LJUBLJANA
Tel/Fax: +386-61 12 32 399

SPANIEN

Gambro S.A.
Provenza, 398-404 (entrada por Napoles, 249, 1 PL)
ES-08013 BARCELONA
Tel: +34-93 457 47 71, Fax: +34-93 457 97 84

Gambro S.A.
Avenida de la Industria, 16
ES-28820 (Coslada) MADRID
Tel: +34-91 485 25 40, Fax: +34-91 485 25 41

Hospal S.A.
Napoles, 249, 1:st floor ES-08013 BARCELONA
Tel: +34-93 457 00 74, Fax: +34-93 457 76 72

STORBRITANNIEN

Gambro BCT Ltd.
Försäljning och distribution
Athena 2 Olympus Business Park
Quedgeley GB-GLOUCESTER GL2 4NF
Tel: +44-1 452 72 73 00
Fax: +44-1 452 72 01 72
Fabrik
Tel: +44-1 452 72 73 26, Fax: +44-1 452 72 73 18

Gambro Hospal Ltd.
Units 1-2 The Ermine Business Park
Huntingdon, GB-Cambridgeshire PE18 6YA
Tel: +44-1480 444 000, Fax: +44-1480 434 084

SVERIGE

Gambro AB
Huvudkontor
Postadress: Box 7373
SE-103 91 STOCKHOLM
Besöksadress: Hamngatan 2
Tel: 08-613 65 00, Fax: 08-611 28 30

Gambro Lundia AB
Fabrik
Postadress: Box 10101 SE-220 10 LUND
Besöksadress: Magistratsvägen 16
Tel: 046-16 90 00, Fax: 046-16 96 96

Gambro Lundia AB
Gambro Export
Postadress: Box 10101 SE-220 10 LUND
Besöksadress: Magistratsvägen 10
Tel: 046-16 98 00, Fax: 046-16 96 19

Gambro Svenska Försäljnings AB
Postadress: Box 10101
SE-220 10 LUND
Besöksadress: Scheelevägen 30
Tel: 046-16 96 00, Fax: 046-16 96 20

Gambro Svenska Försäljnings AB
Krokslätts Fabriker 18
SE-431 37 MÖLNDAL
Tel: 031-776 93 53, Fax: 031-776 93 40

Gambro Svenska Försäljnings AB
Mariehällsvägen 42
SE-168 65 BROMMA
Tel: 08-29 65 52, Fax: 08-29 65 79

TAIWAN

Gambro Taiwan Ltd.
4th Floor, No 8, Alley 83 Sec. 1,
Kuang-Fu Road, San Chung TW-TAIPEI
Tel: +886-2 29 99 06 68
Fax: +886-2 29 99 06 67

Branch offices:
Tai Chung och Kaoshing

TJECKIEN

Gambro Meopta S.R.O.
Fabrik
Kabelikova 1 CZ-75058 PREROV
Tel: +420-641 20 25 13, Fax: +420-641 20 47 25

Eurocon
Repr. Office
Budejovicka 59 CZ-25242 JESENICE U PRAHY
Tel:+420-2 643 82 32/33, Fax: +420-2 643 82 25

TYSKLAND

Gambro BCT
Zweigniederlassung der Gambro GmbH

Postadress: Postfach 1661
DE-82145 PLANEGG

Besöksadress: Lochhamer Strasse 15, Martinsried
Tel: +49-89 899 332 00, Fax: +49-89 899 332 50

Gambro Dialysatoren GmbH & Co KG
och Gambro GmbH (holding company)
Fabrik

Postadress: Postfach 1323
DE-72373 HECHINGEN

Besöksadress: Holger-Crafoord-Strasse 26
Tel: +49-7471 17 0, Fax: +49-7471 171 57

Forskning

Besöksadress:, Ermelesstrasse 76
Tel: +49-7471 17 0, Fax: +49-7471 17 152

Gambro Medizintechnik GmbH
Zweigniederlassung der Gambro GmbH
Försäljningskontor

Postadress: Postfach 1464
DE-82143 PLANEGG

Besöksadress: Lochhamer Strasse 15, MARTINSRIED
Tel: +49-89 89 933 0, Fax: +49-89 89 93 31 94

Hospal Medizintechnik GmbH
Försäljningskontor

Postadress: Postfach 1257
DE-82141 PLANEGG

Besöksadress: Lochhamer Strasse 15, MARTINSRIED
Tel: +49-89 89 555 3, Fax: +49-89 89 555 499

JOKA Kathetertechnik
Zweigniederlassung der Gambro Dialysatoren GmbH & Co. KG
Fabrik
Ermelesstrasse 37 DE-72379 HECHINGEN
Tel: +49-7471 938 00, Fax: +49-7471 938 050

MTN Medizintechnik Neubrandenburg
Zweigniederlassung der Gambro Dialysatoren GmbH & Co. KG
Fabrik & Försäljning
Gustav-Kirchhoff-Strasse 2
DE-17033 NEUBRANDENBURG
Tel: +49-395 58 10 00, Fax: +49-395 58 10 099

SECON
Zweigniederlassung der Gambro Dialysatoren GmbH & Co. KG
Fabrik
In der Dehne 10
DE-37127 DRANSFELD-GOTTINGEN
Tel: +49-55 02 91 57 00
Fax: +49-55 02 91 57 33

UKRAINA

Gambro Export
Försäljningskontor
Childrens Clinical Hospital No 12
Ul. Degtjarskaya, 23 UA-254119 KIEV
Tel/Fax: +380-44 213 74 79

UNGERN

Gambro Kft.
Diósárok út 5 HU-1125 BUDAPEST
Tel: +36-1 355 25 89, Fax: +36-1 355 29 89

USA

Gambro BCT, Inc.
10811 Collins Avenue
Lakewood US-COLORADO 80215-4440
Tel: +1-303 232 68 00, Fax: +1-303 231 41 50

Gambro Inc. and
Gambro Healthcare, Inc.
Corporate Offices
225 Union Boulevard, Suite 600
Lakewood US-COLORADO 80228
Tel: +1-303 232 68 00, Fax: +1-303 231 49 15

Gambro Healthcare, Inc.
International
19345 U.S. 19 North, Suite 300
Clearwater US-FLORIDA 33764
Tel: +1-727 524 88 33, Fax: +1-727 530 44 27

Gambro Healthcare, Inc.
115 Columbia
Aliso Viejo US-CALIFORNIA 92656
Tel: +1-949 831 09 00, Fax: +1-949 831 06 83

Gambro Healthcare, Inc.

Postadress: P.O. Box 948
Nashville US-TENNESSEE 37202-0948

Besöksadress: 1919 Charlotte Avenue
Tel: +1-615 320 4200, Fax: +1-615 320 4205

Gambro Healthcare
Laboratory Services
3951 SW 30th Avenue
Fort Lauderdale US-FLORIDA 33312
Tel: +1-954 585 11 00, Fax: +1-954 585 11 81

Gambro Renal Products, Inc.
Försäljning
10810 Collins Avenue
Lakewood US-COLORADO 80215-4439
Tel: +1-303 232 68 00, Fax: +1-303 231 43 10

Gambro Renal Products
Fabrik
10810 Collins Avenue
Lakewood US-COLORADO 80215-4439
Tel: +1-303 232 68 00, Fax: +1-303 231 4173

Gambro Renal Products, Inc.
Fabrik
1845 Mason Avenue
Daytona Beach US-FLORIDA 32117-5102
Tel: +1-904 274 28 11, Fax: +1-904 274 28 33

ÖSTERRIKE

Gambro-Hospal Austria GmbH
Ricoweg 30 A, AT-2351 WIENER NEUDORF
Tel: +43-2236 646 66, Fax: +43-2236 646 66 55

Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma hålls måndagen den 27 mars 2000 kl 18.00 i Globens Annex, Stockholm.

Anmälan

Aktieägare, som önskar delta i bolagsstämman, skall vara införd i den av VPC AB förda aktieboken fredagen den 17 mars 2000.

De aktieägare, som låtit förvaltarregistrera sina aktier, måste i god tid före den 17 mars se till att aktierna nämnda dag är tillfälligt inregistrerade hos VPC i eget namn.

Aktieägare, som önskar delta i stämman, måste också anmäla sig till Gambro AB, Box 7373, 103 91 Stockholm senast tisdagen den 21 mars 2000 kl 12.00. Separat inbjudan har sänts ut. Anmälan kan även ske per telefon 08-670 25 70 eller per fax 08-611 57 31.

Utdelning

Styrelsen har föreslagit torsdagen den 30 mars 2000 som avstämningsdag. Med denna avstämningsdag beräknas utbetalning av utdelningen ske från VPC den 4 april 2000.

Ekonomisk information

Bokslutsrapport: 23 februari
Ordinarie bolagsstämma: 27 mars
Delårsrapport jan–mars: 26 april
Delårsrapport jan–juni: 26 juli
Delårsrapport jan–september: 26 oktober

Årsredovisning och delårsrapporter kan beställas från
Gambro AB
Box 7373
103 91 Stockholm
Tel: 08-613 65 00
Fax: 08-611 57 31
weborder@gambro.com

All ekonomisk information publiceras på Gambros hemsida www.gambro.com omedelbart vid offentliggörandet.

Aktieägarkontakt

Anna Augustson, tel 08-613 65 00,
anna.augustson@gambro.com

Investor relations

Anna Augustson, IR Europa,
tel 08-613 65 00,
anna.augustson@gambro.com

Nina Pawlak, Citigate Dewe Rogerson, IR USA,
tel +1-212-419 4258,
npawlak@dewerogerson.com

Produktion: Informationsavdelningen Gambro AB • Intellecta AB • Rikta Kommunikation
Foto: Stewen Quigley • Repro/tryck: Tryckhus 2



GAMBRO®

Gambro AB, Hamngatan 2
Box 7373, 103 91 Stockholm
Tel 08-613 65 00, Fax 08-611 28 30
info@gambro.com, www.gambro.com