



Vi växer med
framgångsrika
företag

 Indutrade



Nettoomsättning, MSEK

12 995

EBITA, MSEK

1 484

EBITA-marginal, %

11,5

Indutrade i korthet

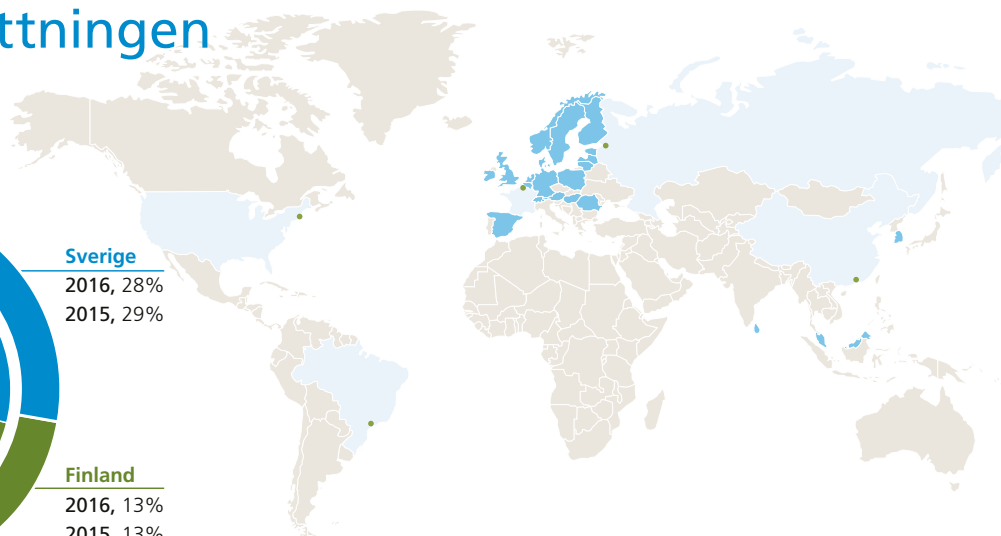
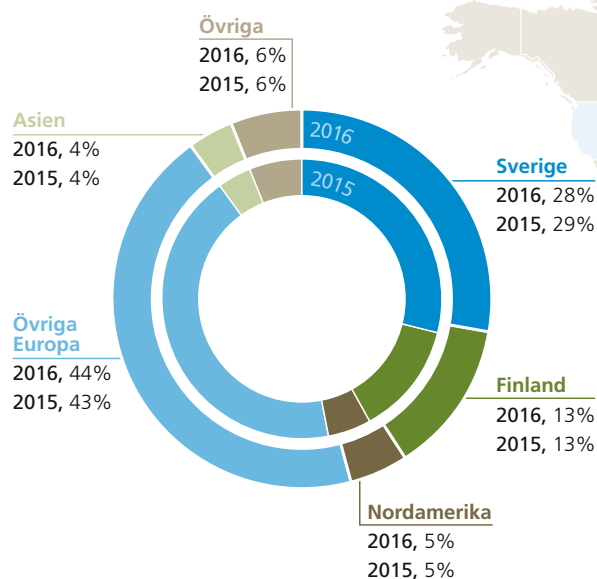
Indutrade har en uttalad **förvävsstrategi**. Vi förvävar bolag med teknisk nischkompetens. Indutrade består idag av drygt **200 bolag i 28 länder** i fyra världsdelar som tillsammans omsätter **13 miljarder kr**. Våra bolag kännetecknas av högt teknikkunnande och förmåga att bygga långvariga, nära relationer med kunder och leverantörer.

Vår affärsfilosofi bygger på entreprenörskap, självbestämmande och ett **decentraliserat ledarskap**. Vi fortsätter vår förvävsstrategi att köpa bolag som är **framgångsrika och välskötta** med en väl definierad marknad och ett tydligt erbjudande.

Vår affärsidé är att marknadsföra och sälja komponenter, system och tjänster med **högt teknikinnehåll** inom utvalda nischer.

Genom att ha god kunskap om kundernas system och processer, i kombination med hög teknisk kompetens, ska Indutrade vara **den mest effektiva samarbetspartnern** för såväl kunder som leverantörer.

» Andel av omsättningen



● Länder där Indutrades närvaro är omfattande
● Länder där Indutrades närvaro är begränsad

Belgien	Irland	Polen	Storbritannien
Brasilien	Kina	Rumänien	Sverige
Danmark	Lettland	Ryssland	Sydkorea
Estland	Litauen	Schweiz	Tyskland
Finland	Malaysia	Singapore	Ungern
Frankrike	Nederländerna	Spanien	USA
Indien	Norge	Sri Lanka	Österrike

Förvärva



Vi ställer höga krav på de bolag vi förvärvar. De är framgångsrika och välskötta med en väl definierad marknad och ett tydligt kund-erbjudande. De drivs av entreprenörer som brinner för sin affärsidé och som vill utveckla verksamheten ytterligare. Vi förvärvar bolag där ägaren vill fortsätta att leda och utveckla företaget utan att vara ägare. Skälen att sälja kan variera. Kanske står bolaget inför en expansions- eller investeringsfas. Eller kanske vill ägaren se sitt livsverk leva vidare. Indutrade har ingen exit-strategi och genom att sälja till Indutrade säkras bolagets framtid.

Utveckla



Att ingå i Indutradekoncernen betyder att bolaget får behålla sin ursprungliga identitet samtidigt som det får tillgång till koncernkollegornas samlade erfarenheter och kunskaper. Bolagen i koncernen stimulerar varandra och vi får en kunskapsöverföring. Nätverksträffar och intern benchmarking bidrar till att hitta best practice som kan spridas i koncernen. Alla bolag i Indutradekoncernen har ett tydligt decentraliserat ansvar liksom befogenhet. Indutrade stödjer genom industriellt kunnande, finansiering, affärsutveckling och målstyrning.

Fortsatt hög förvärvstakt

Vår höga förvärvstakt fortsätter; 2015 förvärvade vi 13 bolag och 2016 blev det elva förvärv. Sedan jag började på Indutrade för snart 13 år sedan har jag varit med och genomfört närmare 150 förvärv. Trots mängden har vi inte någon standardmodell utan varje förvärv är unikt. Att säljaren är lika nöjd som vi med affären är oerhört viktigt eftersom förvärvet vanligtvis är inledningen på en lång och utvecklande relation.

Vår stora erfarenhet av företagsförvärv i kombination med vårt breda kunnande inom såväl teknik som handel, gör att vi har en unik förmåga att snabbt förstå nyckelfaktorerna för framgång hos de företag vi förvärvar. Det gör också att vi snabbt kan se vilket stöd de behöver för att utvecklas vidare. För Niels Klagenberg, vd på danska Crysberg, var just vårt teknikkunnande en avgörande faktor då vi förvärvade bolaget. Om detta kan du läsa mer på sid 6.

En väsentlig ingrediens i vår affärsfilosofi är vår decentraliserade organisation. Beslut ska fattas nära kunderna och entreprenörsandan i företagen tas tillvara. Men lika viktigt som att låta företagen sköta sig själva utifrån uppställda mål är det att vi stödjer när och inom de områden som det behövs. På sid 8 kan du läsa om finska Geotrim, som efter en tillväxtfas behövde en ny organisationsstruktur och där Timo Sääsäski tillträdde som vd ungefär ett år efter förvärvet.

Ett bolag som velat ha och fått både finansiellt och industriellt stöd är nederländska HP Valves som du kan läsa om på sid 10. Bolaget har expanderat såväl organiskt som via förvärv och är en av koncernens absoluta snabbväxare.



Jag har sagt det förut men det tål att upprepas: det finns ingen övre gräns för hur många bolag vi kan inkludera i koncernen. Hos Indutrade fortsätter vi att välkomna entreprenörsstyrda välskötta bolag med teknisk nischkompetens.

Johnny Alvarsson, VD Indutrade

Indutrades förvärv 2016

Förvärv	Tillträde	Land	Tillhör affärsområde	Omsättning, MSEK ¹⁾	Antal anställda
PECO Select Fasteners BV	Januari	Nederländerna	Special Products	30	4
Industri Verktøy AS	Mars	Norge	Industrial Components	40	10
Senmatic A/S	Mars	Danmark	Measurement & Sensor Technology	150	87
Beldam Crossley Ltd	April	Storbritannien	Special Products	80	63
Fluid Controls Ltd	April	Storbritannien	Special Products	40	10
Klokkerholm Karosseridele A/S	Maj	Danmark	Fluids & Mechanical Solutions	310	114
KA Olsson & Gems AB	Juli	Sverige	Industrial Components	90	21
Vacuum Engineering Services Ltd	Juli	Storbritannien	Special Products	100	45
Crysberg A/S	Augusti	Danmark	Measurement & Sensor Technology	90	46
Alphr Technology Ltd	September	Storbritannien	Special Products	80	78
Scanmaskin-koncernen	November	Sverige	Fluids & Mechanical Solutions	120	28

1) Bedömd årsomsättning vid tidpunkt för förvärvet

Decentraliserat ansvar

Vårt sätt att skapa värden är enkelt. Vi köper lönsamma, välskötta bolag som vi sedan stödjer och utvecklar så att de kan växa och bli ännu bättre. Det viktigaste verktyget i det arbetet är en tydlig delegering av befogenheter och ansvar. Vi menar att ansvaret att agera alltid ska ligga på den nivå i organisationen där konsekvenserna av besluten bäst kan bedömas. För oss innebär det att förvärvade bolag får fortsätta sin verksamhet som tidigare och behålla sitt namn, kultur och ledning. Vår övergripande styrmodell präglas av tydliga ekonomiska mål, frekvent informationsutbyte samt regelbunden benchmarking. Att modellen fungerar har vi bevisat ända sedan starten 1978.

Entreprenörskapet bibehålls

Dotterbolagens självständighet leder till kundanpassning och flexibilitet, vilket skapar goda förutsättningar för att behålla entreprenörskap i organisationen. Dotterbolagschefernas självbestämmande är dessutom en viktig faktor för att behålla nyckelpersoner i förvärvade bolag.

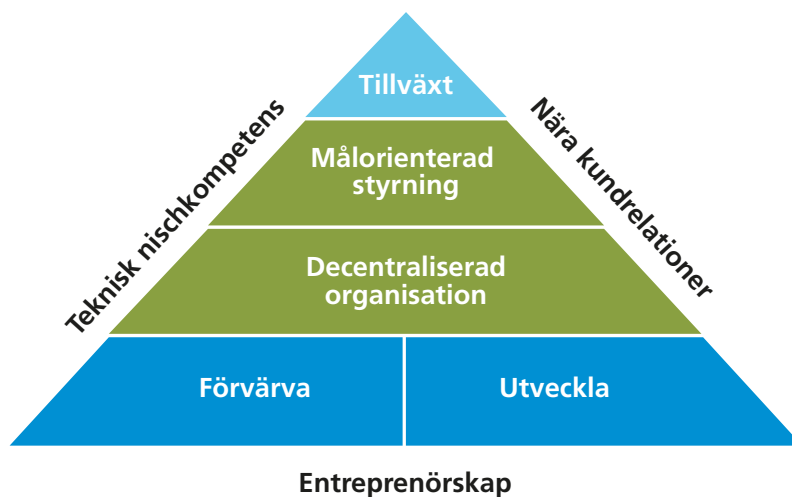
Decentralisering är också en naturlig följd av koncernens nischinriktning. För att bygga upp den kompetens som krävs för att skapa kundvärde, och därmed lönsamhet, är det nödvändigt att koncentrera verksamheten till ett antal nischer. Förutsättningarna skiljer sig dock en hel del mellan olika nischer, vilket gör det nödvändigt att varje dotterbolag utformar sin egen strategi för verksamheten.

Målstyrning och kompetensutveckling

Indutrade är en långsiktig ägare utan exit-strategi. Vi stödjer dotterbolagen med industriellt kunnande, finansiering, affärsutveckling och målstyrning. Vid interna nätverksträffar ges möjlighet till jämförelser och informellt utbyte av idéer och erfarenheter mellan olika bolag. Varje kvartal görs en intern benchmarking i form av en rankinglista för att tydliggöra målen för bolagen och ge bolagens VD:ar kunskap om andra bolags utveckling i koncernen.

Indutrades dotterbolag är många gånger problemlösare åt kunden – en förmåga som bygger på medarbetarnas affärsmissiga och tekniska kompetens. Vi lägger därför stor vikt vid kontinuerlig kompetensutveckling i bolagen, något som även bidrar till att attrahera och behålla nyckelpersoner.

Affärsfilosofi



Bolag med egna varumärken

Bolag med tradingvarumärken

40%

av Industrades försäljning

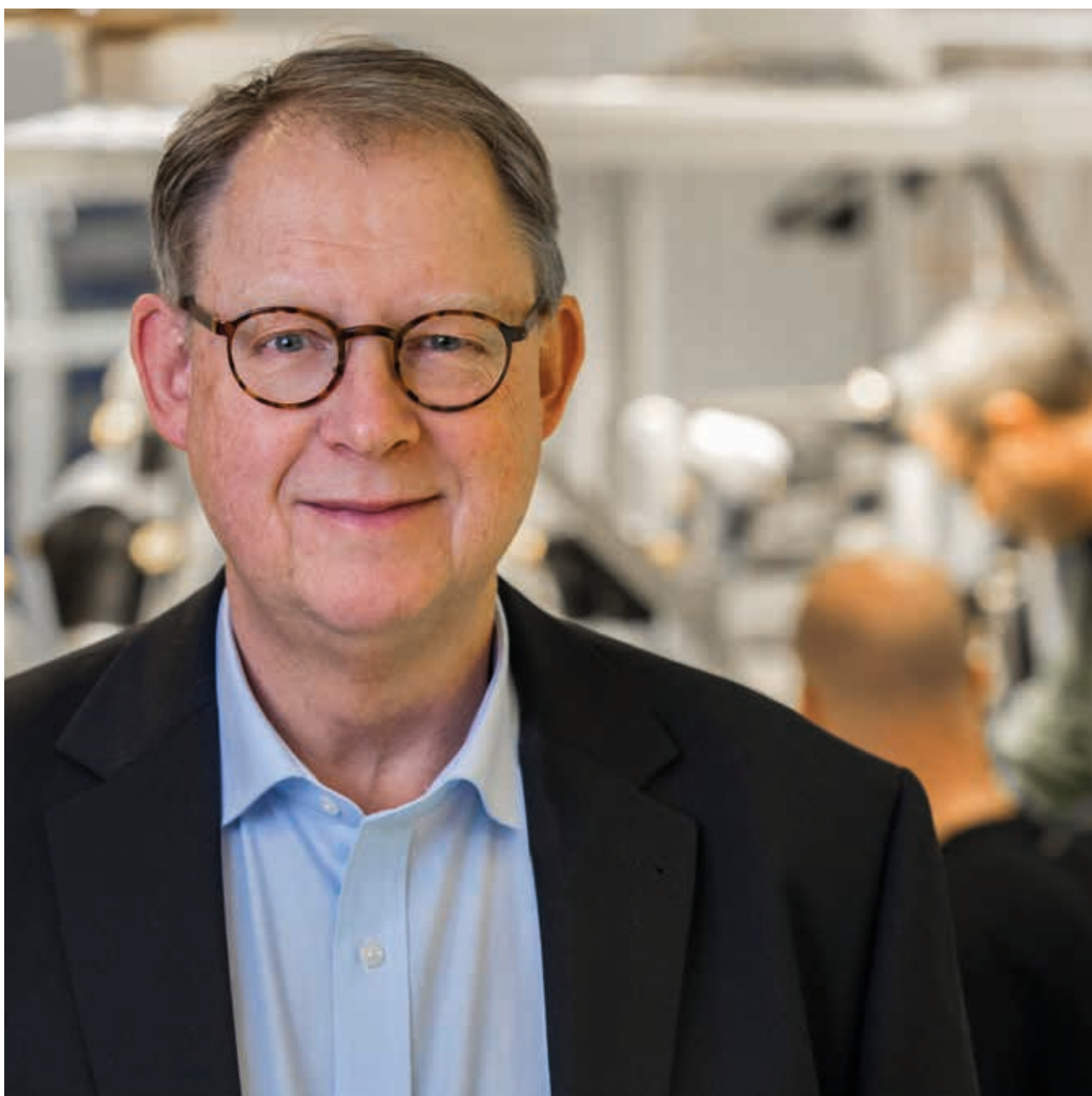
60%

av Industrades försäljning



Finansiell styrka

I slutet av 80-talet hade Niels Klagenberg en affärsidé som han ville förverkliga. Tillsammans med fyra vänner startade han Crysberg A/S med säte en bit norr om Köpenhamn. Idén var att göra bättre och effektivare bevattningssystem till golfbanor. Tidpunkten kunde inte ha varit bättre vald. I slutet av 80-talet och början av 90-talet exploderade golfintresset och enbart i Sverige byggdes omkring 300 golfbanor på bara 3-4 år.





Idag är Crysberg ett framgångsrikt bolag med en rad egna patent och stora internationella framgångar. Cirka 25 procent av omsättningen kommer från specialiserade elektroniklösningar till industrin, men huvuddelen av verksamheten utgörs fortfarande av teknologi och lösningar för bevattningssystem.

–Den teknik Crysberg erbjuder sparar såväl energi vid den dagliga driften som kostnader för arbetsinsats och material, framförallt kopparledning, vid installation, säger Niels. Förr krävdes exempelvis mellan 50 och 100 kilometer ledningar för bevattning av en golfbana med 18 hål. Med Crysbergs teknik räcker det med 10 kilometer.

» För oss var det ett stort plus att teknik är hjärtat även i Indutrades verksamhet. De förstår vad vi gör och de är intresserade av våra produkter. Indutrade tillför finansiell styrka och industriellt kunnande som stärker möjligheterna att växa ytterligare.

–Ungefär 75 procent av de tekniklösningar som Crysberg säljer idag går till andra kommersiella system än golfanläggningar och agrara näringar. Det handlar exempelvis om parker,

kyrkogårdar, idrottsanläggningar, anläggningar kring köpcentra och stora huvudkontor. Till exempel finns våra lösningar i bevattningssystem vid Googles och Microsofts huvudkontor, liksom vid Vita Huset och Frihetsgudinnan, säger Niels. Den stora marknaden finns i USA, som svarar för närmare 80 procent av vår omsättning.

Tekniken är hjärtat

Efter att ha drivit verksamheten i 30 år var det dags att tänka på företagets fortsatta framtid. Vi hade hört talas om Indutrade eftersom en av våra styrelseledamöter några år tidigare hade sålt sin verksamhet till Indutrade, och han hade bara gott att säga om bolaget, berättar Niels. Så när vi blev kontaktade av Indutrade var vi positivt inställda. För oss var det ett stort plus att teknik är hjärtat även i Indutrades verksamhet. De förstår vad vi gör och de är intresserade av våra produkter. Indutrade tillför finansiell styrka och industriellt kunnande som stärker möjligheterna att växa ytterligare. Dessutom får vi fortsätta under vårt varumärke samtidigt som framtiden för våra duktiga medarbetare är säkrad.

Spännande framtid

–Även för mig personligen blev försäljningen till Indutrade bättre än väntat. Jag får nämligen fortsätta som vd och jag älskar verkligen mitt jobb. Vi har många spännande saker på gång. Med Indutrade som ägare ser vi stora möjligheter att utöka våra distributionskanaler samtidigt som vi fortsätter att kontinuerligt utveckla våra produkter.

Produktutveckling är en oerhört viktig del i Crysbergs verksamhet. Bolaget har nio medarbetare som enbart sysslar med utveckling. Inom ett till två år kommer vi att lansera vår nya produktfamilj med webbaserade kontrollösningar som erbjuder en mängd nya funktioner, säger Niels.

–På lite längre sikt är vårt mål att bli global marknadsledare för styrning av bevattningssystem till golfanläggningar, den kommersiella och agrara marknaden. Nu har vi goda utsikter att nå målet.



Nettoomsättning, MDKK

113

Antal anställda

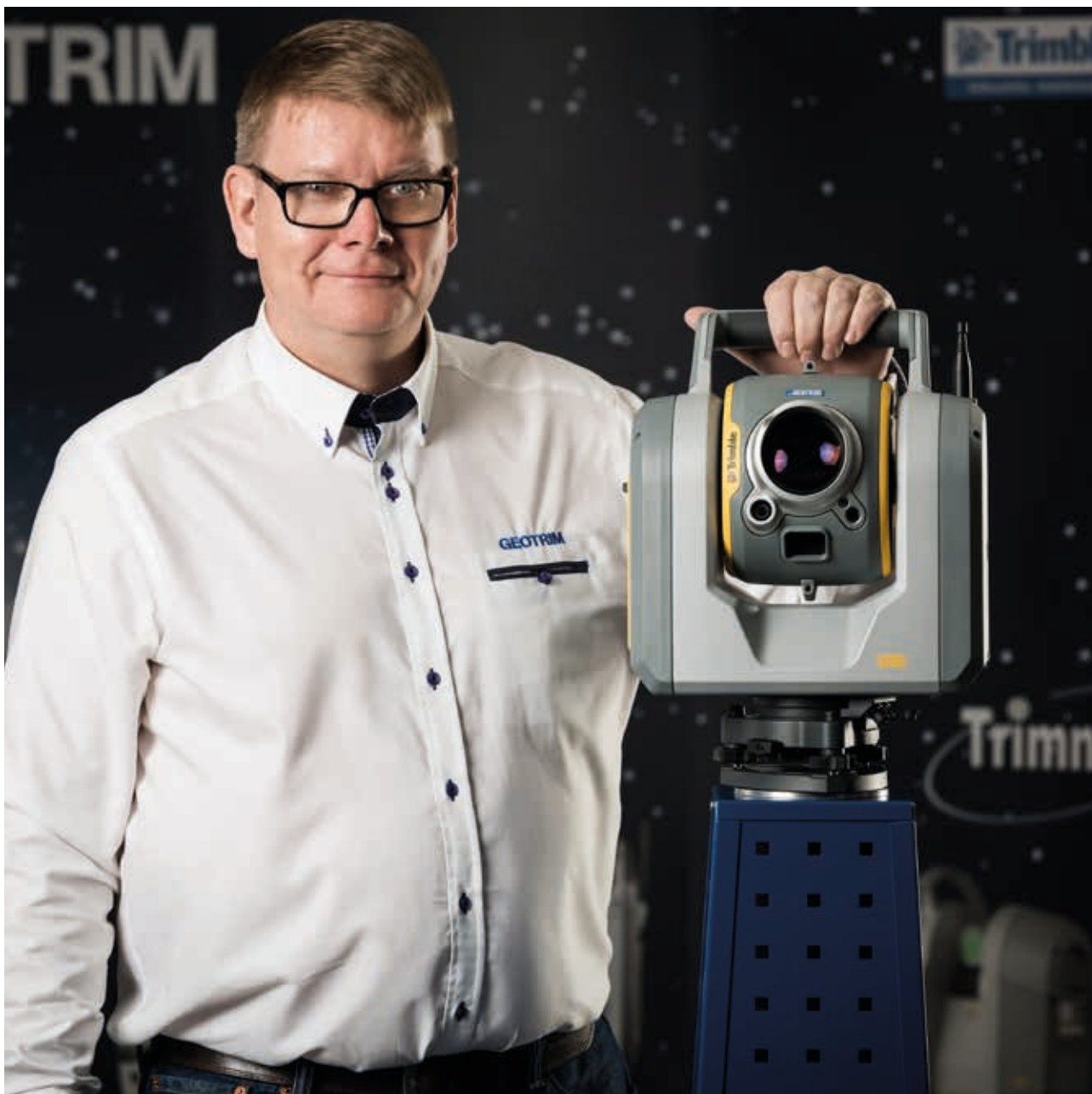
45

Grundat 1986
Förvärvat av Indutrade 2016
Verkställande direktör Niels Klagenberg
e-mail nk@crysberg.dk

www.crysberg.dk

Verksamhet med precision

Det finska handelsbolaget Geotrim Oy förser den geospaciala marknaden med mätinstrument och lösningar för att skapa och nyttja positioneringsinformation. De senaste åren har vi implementerat en helt ny typ av ledarskap och managementsystem och vi är nu redo för nästa nivå avseende kundrelationer och tjänsteerbjudande, säger Geotrim's verkställande direktör Timo Sääsäki.





Merparten av Geotrim's produkter utvecklas av amerikanska Trimble, en ledande leverantör av avancerade platsbaserade lösningar för den professionella marknaden, och Geotrim är agent för Timbles geospaciala och agrara produkter i Finland. Därutöver säljer Geotrim även drönare från en finsk tillverkare.

–De instrument vi marknadsför är extremt exakta med positioneringsinformation ned på millimeternivå, förklarar Timo. Många av våra kunder arbetar med olika typer av konstruktioner inom bygg, industri eller infrastruktur. Den noggrannhet som våra mätinstrument ger är på många sätt avgörande för denna typ av verksamhet. Lantbruket är ett annat marknadssegment som har nytta av våra produkter och förstås även offentlig sektor med exempelvis det finska lantmäteriet som kartlägger mark och omgivning.

» Även om Indutrade som ägare håller sig i bakgrunden kan jag alltid lita på att jag får stöd om jag behöver det. Denna ägarstrategi passar oss utmärkt.

Ny ledarstil

Indutrade förvärvade Geotrim 2012 när den tidigare vd:n, tillika en av de fyra grundarna, ville pensionera sig. Indutrade var en perfekt köpare eftersom ägarna ville att företaget skulle

kunna fortsätta med verksamheten som vanligt. Ett år senare rekryterades Timo som vd.

–Företaget hade vuxit och det var dags för en nytt ledarskap vilket jag som kom utifrån kunde bidra med, säger Timo. Jag hade stort stöd av Indutrade som gav företaget en ny typ av professionell styrningsstruktur.

–För att kunna möta framtidens utmaningar behöver vi inte bara sälja bra hårdvara, utan också erbjuda service, underhåll och support. På sätt och vis är det ett nytt företag jämfört med tidigare, vilket krävt en ny företagskultur. Våra medarbetares kunskap och skicklighet är avgörande för att vi ska kunna möta marknadens krav och alltid ligga steget före, betonar Timo. Vi har ett öppet klimat i bolaget med högt i tak där människor uppmuntras att ta initiativ och komma med nya idéer. Jag vill att alla ska känna delaktighet i beslutsprocessen så att de är motiverade och redo för nya utmaningar.

Ägare i bakgrunden

–Även om Indutrade som ägare håller sig i bakgrunden kan jag alltid lita på att jag får stöd om jag behöver det. Denna ägarstrategi passar oss utmärkt, säger Timo. Jag uppskattar också de årliga vd-konferenserna. Även om Geotrim är ensamt i sitt slag i Indutradegruppen, kan jag bygga ett värdefullt nätverk av entreprenörer som är villiga att dela med sig av kunskap och erfarenhet.

–Geotrim står inför framtida utmaningar med tuffare konkurrens, men jag är trygg i vår förmåga att förse markna-

den med attraktiva erbjudanden, säger Timo. I det korta perspektivet fokuserar vi på att fullfölja den påbörjade implementeringen av ett nytt CRM-system. Med stöd av detta kan vi stärka våra kundrelationer ytterligare och skapa nya affärsmöjligheter.

–På lite längre sikt avser vi bredda verksamheten till nya kundsegment. Vi kan också ta in fler leverantörer till produktportföljen. Vi följer marknadstrenderna noga och jag är övertygad om att vi kommer att vara den ledande leverantören av mätinstrument till den finska geospaciala marknaden även i framtiden, säger Timo.



Nettoomsättning, MEUR

13

Antal anställda

33

Grundat 1987
Förvärvat av Indutrade 2012
Verkställande direktör Timo Säski
e-mail Timo.Saaski@geotrim.fi

www.geotrim.fi

Samarbete ger framgång

När ägarna till HP Valves bestämde sig för att sälja företaget 2005 befarade ledningen att den skulle förlora sitt strategiska oberoende om bolaget såldes till en konkurrent. Bland intressenterna fanns Indutrade. –När Indutrade förklarade sin affärsmodell, med fokus på decentralisering och entreprenörskap, trodde vi att det var för bra för att vara sant, säger Marten Hinsenveld, vd på HP Valves.





Elva år senare kan Marten intyga att det var sant.

–Allt fungerade precis som de sagt. Vi behöll vårt oberoende, valde vår egen strategi och fick alltid stöd när vi behövde det.

Nederländska HP Valves konstruerar, tillverkar, säljer och underhåller medel- och högtrycksventiler. Kunderna återfinns bland ledande OEM- och EPC-företag på den globala energimarknaden, såsom GE, Siemens och MHPS. Cirka 95 procent av omsättningen går på export.

» **Indutrades decentraliserade affärsmodell har tillåtit mig att fokusera på kunder, medarbetare, leverantörer och verksamhet.**

Starkt stöd när det behövs

–Jag kan stolt säga att HP Valves gjort en fantastisk resa sedan förvärvet. År 2005 omsatte vi 8 miljoner euro – drygt tio år senare omsätter vi 85 miljoner euro, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxt på imponerade 23 procent, säger Marten. En sådan tillväxt går inte att åstadkomma utan investeringar och utgifter, och utan Indutrades finansiella och industriella stöd hade det varit omöjligt.

–Vi har vuxit både organiskt och via förvärv. Redan det första året stöttade Indutrade oss med flytten till en nybyggd anläggning som sedan byggdes ut 2008. 2009 köpte vi koreanska Key

Valve Technologies (KVT), som vi redan hade ett nära samarbete med sedan flera år. Vid förvärvet flyttade vi KVT till en ny och större anläggning och 2013 fördubblade vi storleken på deras fabrik, berättar Marten. Att få tillgång till Indutrades kunskap och erfarenhet i samband med förvärvet av KVT var ovärderligt.

–Och nu har vi återigen vuxit ur vår fabrik i Nederländerna, så vi har precis flyttat till en helt ny högautomatiserad anläggning. Nu kommer vi att kunna kombinera hög flexibilitet med hög produktivitet och skapa en ny plattform för fortsatt tillväxt. Vi planerar att växa geografiskt såväl som produktmässigt, säger Marten.

Entreprenöriell frihet

–Jag har också deltagit i flera vd-konferenser som årligen anordnas för alla bolags vd:ar i Indutradegruppen. Konferensen är en bra plattform för Indutrade att presentera kultur, framtidssyn, erfarenheter, best-practice och för alla vd:ar att träffas under avspända former. Det skapar verkligen en familjekänsla. Inget samarbete bolagen emellan framtingas, så vi kan lätt och fritt hitta varandra om det finns ömsesidiga fördelar, eller respektera varandras strategiska frihet, om så inte är fallet.

–Den entreprenöriella friheten som Indutrades modell ger har betytt en hel del för mig och mitt ledningsteam, säger Marten. Vi har kunnat utveckla HP Valves i den riktning jag och mina kollegor har velat. Indutrades decentraliserade affärsmodell har tillåtit mig att fokusera på kunder, medarbetare,

leverantörer och verksamhet. Vi har definitivt den strategiska frihet vi sökte 2005. Under alla år har vi kunnat visa lönsam tillväxt och levererat god utdelning till Indutrade. Affären har verkligen varit en win-win för båda parter, avslutar Marten.



Nettoomsättning, MEUR

108

Antal anställda

175

Grundat 1981

Förvärvat av Indutrade 2005

Verkställande direktör Marten Hinsenveld
e-mail m.hinsenveld@hpvalves.com

www.hpvalves.com

Indutrade i siffror

Omsättning, miljarder SEK

Omsättningstillväxt, %

EBITA-marginal, %

Antal förvärv

13

9

11,5

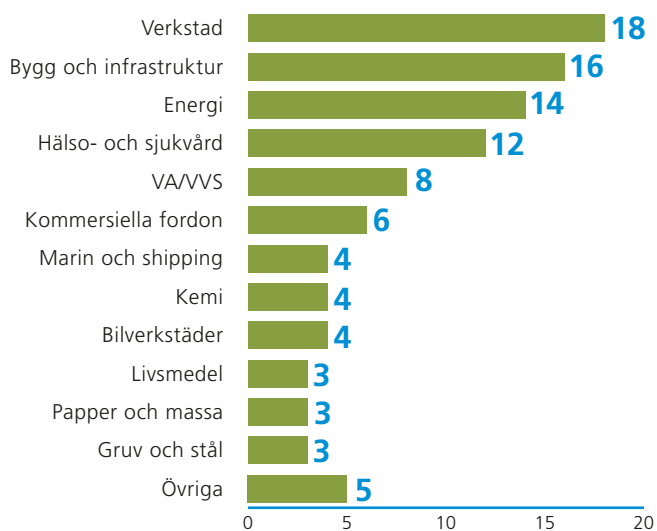
11

Indutrade är en koncern som består av drygt 200 bolag i 28 länder i fyra världsdelar. Verksamheten har två huvudinriktningar – dels bolag med industriell teknikförsäljning, dels bolag med egentillverkade produkter.

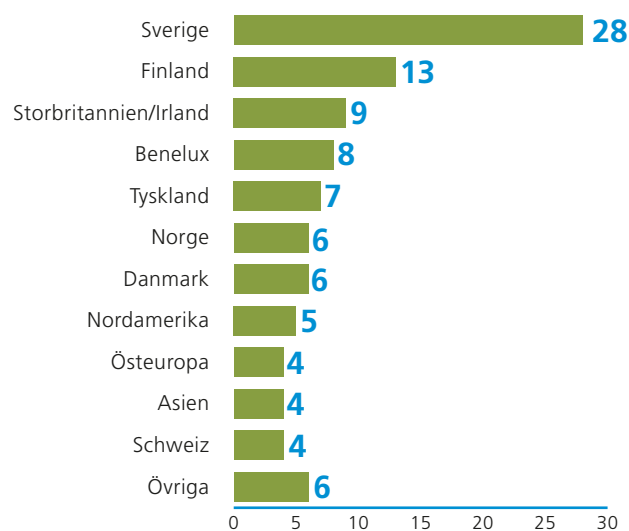
Organisationen präglas av entreprenörskap och teknisk nischkompetens kombinerat med en välbalanserad riskspridning vad gäller kunder, produkter, leverantörer, branscher och geografiska marknader.

Den stora spridningen minskar koncernens känslighet för konjunktursvängningar.

Nettoomsättning per kundsegment, %

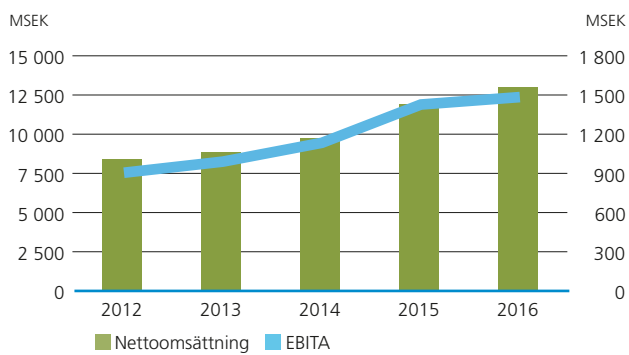


Nettoomsättning per marknad, %





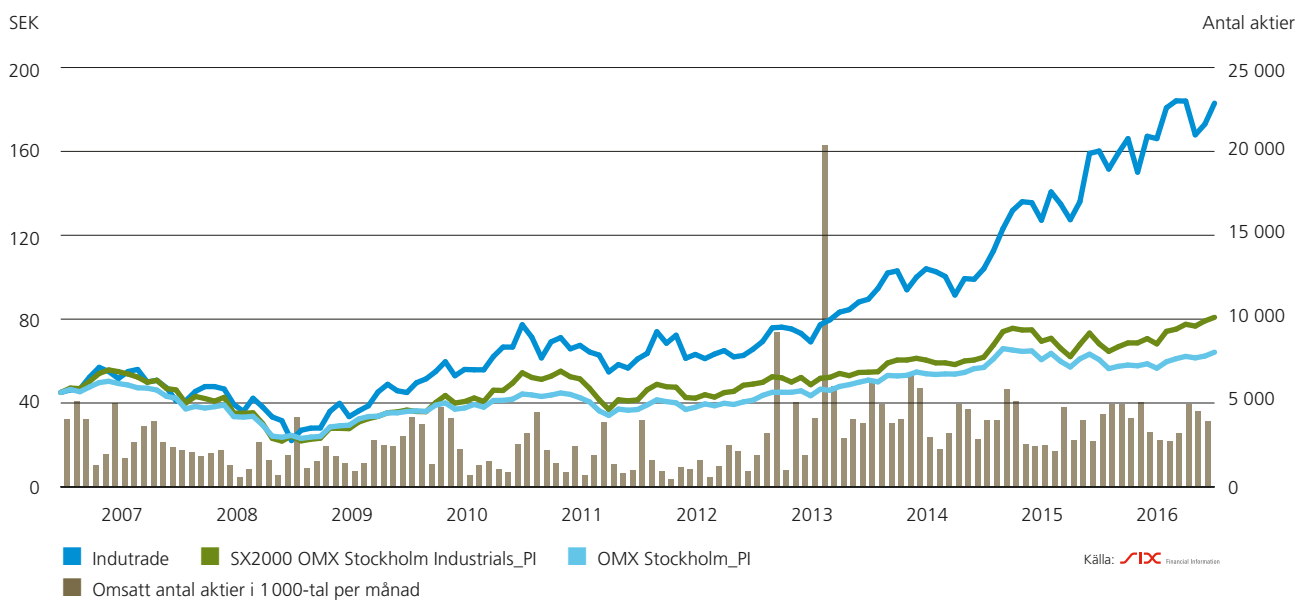
Nettoomsättning och resultat



Nyckeltal

	2016	2015
Nettoomsättning, MSEK	12 995	11 881
EBITA, MSEK	1 484	1 427
EBITA marginal, %	11,5	12,0
Årets resultat efter skatt, MSEK	936	894
Resultat per aktie, kr	7,80	7,44
Avkastning på operativt kapital, %	20	22
Medelantal anställda	5 495	4 978

Aktien



Källa: iDX Financial Information



Indutrade AB, Raseborgsgatan 9, Box 6044, 164 06 Kista
Telefon +46 8 703 03 00
www.indutrade.se
info@indutrade.se

