

---

# Vi gör bra företag bättre

---



# Välkommen till Indutrade



## Människor och kultur är viktigast i våra bolag

Sedan starten 1978 har Indutrade utvecklats och byggts upp till en internationell teknik- och industrikoncern som idag består av fler än 200 bolag. Vi har lång erfarenhet av framgångsrika företagsförvärv och av att arbeta med starka entreprenörer.

Under 2018 kunde vi välkomna nio nya bolag till Indutradekoncernen. Oavsett hur många förvärv vi genomför finns det 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.

Det går att arbeta med företagsförvärv på en mängd olika sätt. Det som särskiljer oss är vårt fokus på att förstå människorna och kulturen i de bolag som vi förvärvar. För att få en förståelse av hur vi arbetar och vad det innebär för ett bolag att vara en del av Indutradekoncernen, är det bästa sättet att träffa några av de entreprenörer som har sålt sina bolag till oss. Längre fram i den här

broschyren berättar några av dem om sina erfarenheter. Lars Bendixen berättar om varför han valde att sälja sitt danska bolag Elma Instruments till just Indutrade och vilka fördelar han ser med att ingå i vår koncern. Memo Ildirar, VD för det tyska bolaget Inovatools, kom i kontakt med oss för tre år sedan via sin svenska agent, Indutradebolaget Liljegrens Maskinverktyg. Samsyn på entreprenörskap och företagskultur var några av de anledningar han såg som avgörande för att gå vidare med försäljningen till just Indutrade. Per-Olof Bergqvist, VD för svenska Dasa Control Systems, anser att bolaget har kunnat växa snabbare och med bättre lönsamhet som en del av Indutradekoncernen.

## Vad

Indutrade marknadsför och säljer komponenter, system och tjänster med högt teknikinnehåll. Vi utvecklar och förvärvar bolag som kännetecknas av högt teknikkunnande och förmågan att bygga långvariga, nära relationer med kunder och leverantörer. Vi erbjuder hållbara lösningar som stärker våra kunders konkurrenskraft.

## Entreprenörskap, decentralisering och lönsam tillväxt.

Vår förvärvsstrategi är att köpa bolag som är framgångsrika och välskötta med en väl definierad marknad och ett tydligt erbjudande.

## Affärsidé

Indutrade marknadsför och säljer komponenter, system och tjänster med högt teknikinnehåll inom utvalda nischer till ett flertal olika branscher. Genom att ha god kunskap om kundernas system och processer i kombination med hög teknisk kompetens, ska Indutrade vara den mest värdeskapande samarbetspartnern för såväl kunder som leverantörer.

### Decentraliserad organisation

Att vi är långsiktiga ägare som förvärvar bolag för att utveckla dem, utan någon plan att sälja dem igen, är ofta något som tilltalar privatägda bolag. Att vi dessutom arbetar väldigt decentraliserat och har en stark tilltro till kontinuitet brukar göra potentiella säljare än mer intresserade. Vi vill att de som säljer stannar kvar i bolaget även efter förvärvet, att företagskulturen och bolagsnamnet behålls och att det mindre bolagets flexibilitet, engagemang och ansvarstagande finns kvar, samtidigt som vi bidrar med det stora bolagets stabilitet och finansiella styrka. Vi arbetar med en tydlig målstyrning med fokus på ett fåtal finansiella nyckeltal och delegerar ansvaret för bolaget till dess VD. Det skapar rätt engagemang och såväl

kunder som leverantörer och företagets personal brukar uppskatta lokal beslutskraft.

### Värdeskapande kunskapsöverföring

Som en del av Indutrade får du tillgång till ett stort nätverk och mycket kunskap. Vi arbetar för att skapa förutsättningar för relevant kunskapsöverföring som kan vara kopplad till specifika marknadssegment, teknologi- eller produktområden, internationell expansion eller digitalisering för att ge några exempel. Vi arbetar däremot inte med centrala synergiprojekt som är "tvingande" - det är alltid upp till det enskilda bolaget att bestämma vad som är värdeskapande för just dem, och vad de vill ta del av. Vår framgång baseras i stor utsträckning på att vi har bra VD:ar i våra bolag. Att attrahera

och rekrytera ledare är därför något som vi lägger stor vikt vid, men framför allt fokuserar vi på att utveckla våra befintliga ledare. En stor del av den utvecklingen sker via jobbet som VD, men det finns alltid en coachande ordförande som stöd och konstruktiv utmanare. Vi arbetar även med ledarskapsprogram i egen regi som är anpassade till vår syn på affärsmannaskap och vår företagskultur och som leder till än bättre förutsättningar för hållbar lönsam tillväxt.

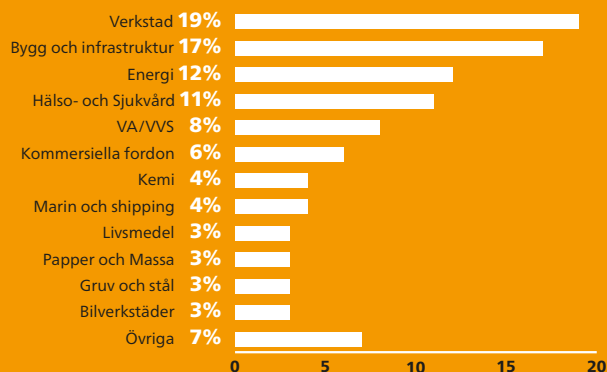


**Bo Annvik**  
VD Indutrade

## Till vem

Indutrades kunder finns inom en rad olika branscher, till exempel verkstad, energi, VA/VVS, miljö, transport, hälso- och sjukvård, livsmedel och infrastruktur.

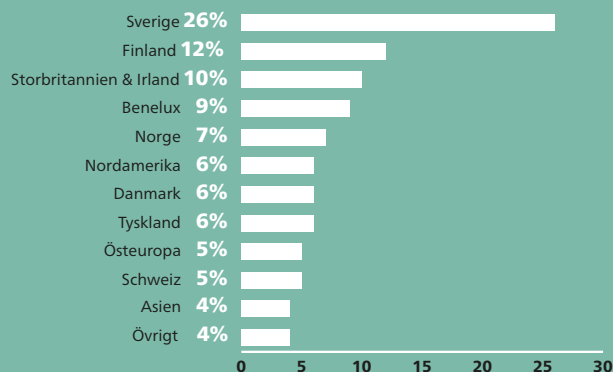
### Nettoomsättning per kundsegment



## Var

Indutrade består av fler än 200 bolag som erbjuder sina tjänster i 30 länder i fyra världsdelar.

### Nettoomsättning per marknad

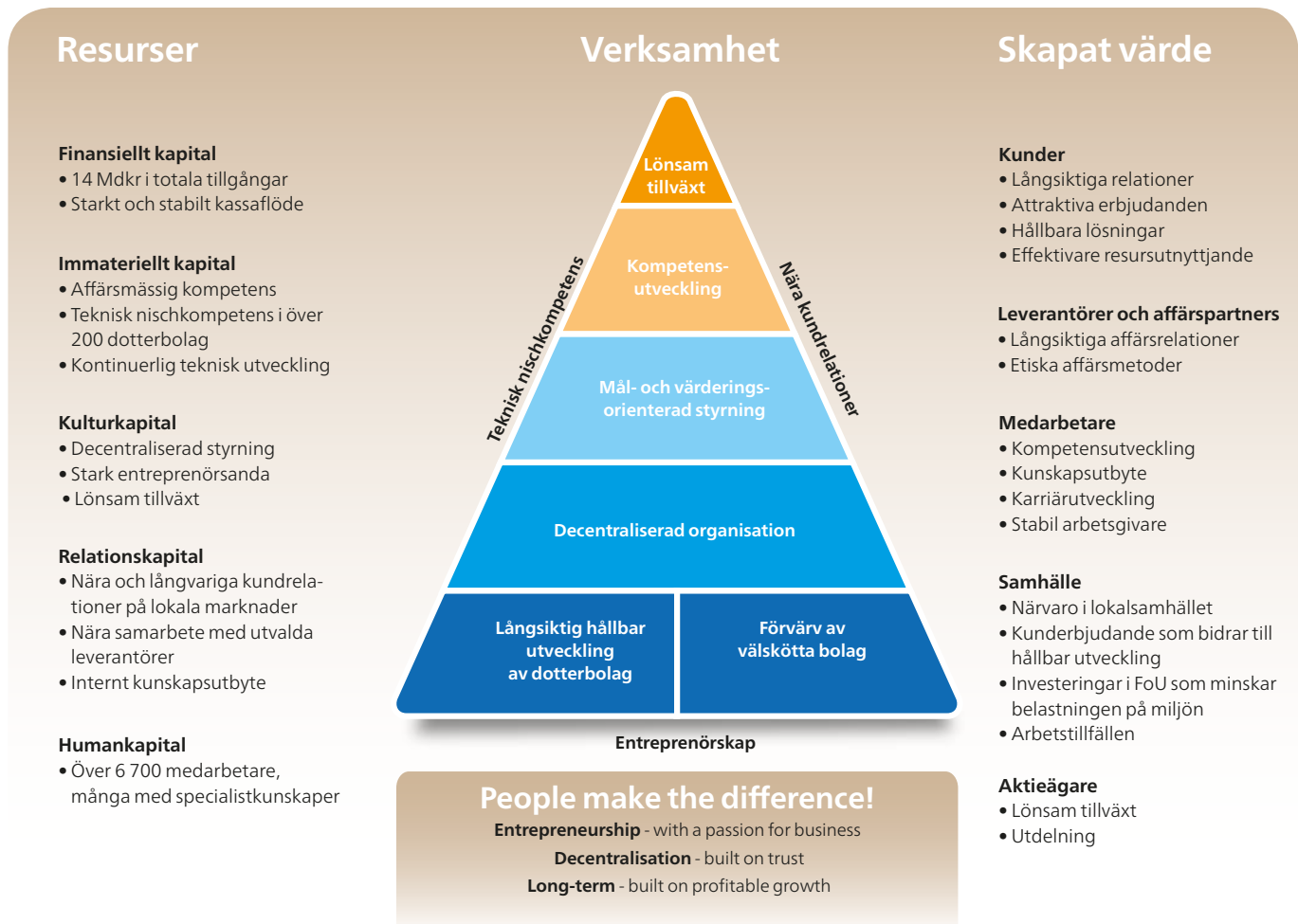


# Tillsammans skapar vi värde

Vår verksamhet bygger på att utveckla och förvärva välskötta och lönsamma teknik- och industribolag med decentralisering i fokus. Grunden för vår affärsmodell är att vara en aktiv och långsiktig ägare med tydliga värderingar.

Genom att förvärva bolag med god lönsamhet, etablerad närvaro på marknaden och tydliga kunderbjudanden begränsas vår affärsrisk. Detta förstärks av att våra bolag också delar värdegrund och affärs-etik. Det är genom våra dotterbolags

verksamheter som vi skapar värde. Som ägare bidrar Indutrade till att bygga bolag som arbetar långsiktigt inom sina respektive verksamheter avseende kunderbjudande, marknadsnärvaro, hållbarhet och innovation.



## 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 berikar varandra och vi får en kunskapsöverföring. Nätverksträffar och intern benchmarking bidrar till att hitta best practice som kan spridas i koncernen. Alla bolag i Indutrade har ett tydligt decentraliserat ansvar och befogenhet. Indutrade stödjer genom industriellt kunnande, affärsutveckling, finansiering och målstyrning.

## Förvärva

Vi ställer höga krav på de bolag vi förvärvar. De är framgångsrika och välskötta med en väl definierad marknad och ett tydligt kunderbjudande. De drivs av entreprenörer som brinner för sin affärsidé, som vill utveckla verksamheten ytterligare och som delar vår värdegrund om hållbart företagande. 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 är en långsiktig ägare som förvärvar bolag för att utveckla dem, utan någon plan att sälja dem, och säkrar därmed bolagets framtid.

# Våra bolag

Bolag med  
egna varumärken

# 40%

av Industrades försäljning

Bolag med  
tradingvarumärken

# 60%

av Industrades försäljning



# Aktivt ägande

## Indutrade som ägare

Indutrade är en långsiktig ägare med ett decentraliserat ledarskap som bygger på tydliga värderingar. Denna företagskultur, är vägledande från förvärvsfas till hur vi bedriver, bygger och utvecklar verksamheter på ett ansvarsfullt sätt.

### Värderingsstyrt ledarskap

Utgångspunkten i vår företagskultur är ett värderingsstyrt ledarskap med decentralisering i fokus.

Vår uppförandekod är ett viktigt verktyg för att beskriva gemensamma principer och främja en delad värdegrund. Samtidigt är det en stor del av vår kultur som sitter i informella handlingar och i vårt beteende mot varandra. Samspelet mellan arbetsgivare och medarbetare ska präglas av ömsesidig respekt, öppenhet och inflytande.

### Decentraliserad organisation

Att bolagen själva får möjlighet att utvecklas och verka utifrån sina egna förutsättningar är en central del i vår affärsfilosofi och företagskultur. Varje dotterbolag utformar sin egna strategi för bolaget och har även fullt ansvar för sin lönsamhetsutveckling. De bästa affärsbesluten fattas nära kunden av personer som bäst känner till kundens behov och processer. Att bygga starka relationer med våra dotterbolag och i viss mån även deras lokala partners, ser vi som grundläggande i vårt sätt att arbeta.

### Entreprenörskapet bibehålls

En viktig faktor för att kunna behålla nyckelpersoner i förvärvade bolag är den höga graden av självbestämmande som en följd av den decentraliserade strukturen. Nyckelpersonerna är många gånger entreprenörer som är viktiga både för affärsutvecklingen, för relationerna till kunder och leverantörer och även för bolagskulturen och sättet att arbeta på. Att dotterbolagen har stor frihet leder till kund-anpassning och flexibilitet, vilket skapar goda förutsättningar för att behålla entreprenörskap i organisationen.

### Nyttan av att ingå i Indutrade

Indutrade stödjer dotterbolagen med industriellt och tekniskt kunskande, affärsutveckling, finansiering och målstyrning. Vi erbjuder även stöd gällande kompetensutveckling och successionsplanering. Som stabil ägare tar vi ansvar för dotterbolagens långsiktiga fortlevnad. Koncernens finansiella styrka underlättar dotterbolagens expansion och skapar stabilitet.

Vid interna nätverksträffar ges möjlighet till kunskapsutbyte och informellt utbyte av idéer och erfarenheter mellan bolagen. Varje kvartal görs en intern benchmarking i form av en rankinglista för att tydliggöra målen för bolagen och att ge dess VD:ar kunskap om andra bolags utveckling i koncernen.

” Vår uppförandekod är ett viktigt verktyg för att beskriva gemensamma principer och främja en delad värdegrund.

## Förvärv 2018

Indutrade har verksamhet i 30 länder och fyra världsdelar. Under 2018 svarade våra tre största geografiska marknader, Sverige, Finland och Storbritannien/Irland för 48 procent av koncernens nettoomsättning.

Under 2018 förvärvades nio bolag med en sammanlagd omsättning på 660 miljoner kronor.

### Förvärv under 2018

Tillträde	Förvärv	Tillhör affärsområde	Land	Omsättning Mkr <sup>1)</sup>	Antal anställda <sup>1)</sup>
Februari	Zijtveld Grippers	Benelux	Nederländerna	130	40
Februari	RA Howarth Engineering Ltd	UK	Storbritannien	20	16
Februari	Gaveco AB	Flow Technology	Sverige	15	5
Maj	Digitrade	DACH	Schweiz	15	7
Maj	Precision Parts UK	Flow Technology	Storbritannien	130	40
Juli	Norsecraft Tec AS	Industrial Components	Norge	55	18
Augusti	TXRX System	Measurement & Sensor Technology	USA	120	56
Oktober	Thermo Electric Instrumentation	Measurement & Sensor Technology	Nederländerna	115	55
December	NRG Automation	UK	Storbritannien	60	17
<b>Summa</b>				<b>660</b>	<b>254</b>

<sup>1)</sup> Bedömd årsomsättning och antal anställda vid tidpunkten för förvärvet.

## Förvärvsprocess

Förvärv är en naturlig del av Indutrades verksamhet och ett väsentligt inslag i vår strategi för tillväxt. Vi håller en hög förvärvstakt och normalt sett förvärvar vi ett antal bolag per år.

Processen inför ett nytt förvärv kan pågå under flera år, då vi träffar ledning och anställda vid flertalet tillfällen för att fastställa om bolaget är ett "Indutrade-bolag". Vi strävar efter att så tidigt som möjligt i förvärvsprocessen föra diskussioner och resonemang kring vår decentraliserade styrningsmodell och grundläggande värderingar. Det är centralt att bolag som vi förvärvar uppvisar marknadsmässig och finansiell stabilitet.

Att verksamheten bedrivs på ett ansvarsfullt sätt är avgörande för att skapa långsiktig hållbar tillväxt, utveckling och lönsamhet och är därför central i förvärvsprocessen. Detsamma gäller att säkerställa en delad värdegrund om hållbart företagande.

### Identifiering

Indutrade strävar efter att redan i ett tidigt skede föra en dialog med ägarna till potentiellt intressanta bolag. Därigenom blir Indutrade ofta den naturliga samtalspartnern för ägarna inför en eventuell försäljning. Indutrade för kontinuerligt diskussioner med intressanta bolag att förvärva.

### Utvärdering

Potentiella förvärv utvärderas utifrån en mängd parametrar så som marknadsposition, kunder, konkurrenter, huvudleverantörens strategiska och tekniska inriktning, miljöpåverkan, ISO-certifieringar, finansiell ställning, historik samt nyckelpersoners fortsatta engagemang.

En grundlig utvärdering minimerar den operativa och finansiella risk som är förenad med ett förvärv. Förvärvsprocessen får gärna ta tid, att parterna kan lära känna varandra ökar sannolikheten för ett lyckat förvärv. En nyckel till framgång är att förvärvet förbereds nogga.

### Förhandling

Förhandlingsfasens främsta syften är att säkerställa bland annat:

- Att förvärvet kan genomföras till ett pris som gör att affären blir värdeskapande.
- Nyckelpersoners fortsatta engagemang efter förvärvet. Då nyckelpersonerna ofta är delägare i det bolag som förvärvas används vanligen en förvärvsstruktur med villkorad köpeskilling, vilket innebär att ytterligare köpeskilling betalas ut om bolaget når en viss lönsamhetsnivå efter förvärvet. Nyckelpersoner ges därmed ett incitament att fortsätta arbeta i bolaget och bidra till fortsatt utveckling och tillväxt.
- Att förvärvsbolagets huvudleverantörer samtycker till förvärvet, för att väsentliga leverantörer ska kunna behållas.

## Styrprocess

### Implementering

I samband med att ett förvärv genomförs görs en strukturerad genomgång av det förvärvade bolaget. De områden som fokus främst läggs på är det förvärvade bolagets:

- Kunder och leverantörer – finns möjlighet att bredda kundkrets och produktsortiment?
- Organisation – går det att effektivisera och öka fokus på kunder och försäljning?
- Kostnader, marginaler och lageromsättning – finns möjlighet att höja lönsamhet och avkastning?
- Bedrivs verksamhet på ett ansvarsfullt sätt? Är tillväxten hållbar på långsikt?

Nya finansiella mål, anpassade efter bolagets förutsättningar fastställs.

### Uppföljning

Tillsammans med det förvärvade bolagets ledning har Indutrades koncernledning och affärsområdesansvarig en kontinuerlig dialog. Den löpande styrningen är målorienterad med fokus på tillväxt, marginal och kapitalbindning.





Verkställande direktör  
**Lars Bendixen**  
e-mail: [lb@elma.dk](mailto:lb@elma.dk)

Grundat: **1982**

Förvärvat av Indutrade: **2017**

[www.elma.dk](http://www.elma.dk)

**Omsättning**  
MDKK

**150**

**Antal anställda**

**43**

## En fantastisk vision och realistiska

Danska Elma Instruments erbjuder handhållna test- och mätverktyg till hantverkare och industriell användning. Bolaget är det största i Skandinavien inom sin nisch och omsätter 150 miljoner danska kronor. Elma Instruments är ett fullsortimentsbolag med en blandning av dels produkter som säljs under eget namn, dels produkter från de ledande tillverkarna i världen, för vilka Elma Instruments ofta har exklusiva distributionsrättigheter.

### Stark företagskultur och hållbar verksamhet

–Jag startade mitt första företag 1982 när jag bara var 17 år, säger verkställande direktör Lars Bendixen. Genom åren har bolaget vuxit både organiskt och via förvärv. Trots expansionen har vi behållit en företagskultur som kännetecknar ett intimt familjeföretag. Med min bakgrund som fotbollsspelare kan jag tydligt se hur nära samarbete och tillit är avgörande för framgång, oavsett om det gäller i företaget eller på fotbollsplanen.

–Ett starkt team och lojala medarbetare är en förutsättning för att driva en hållbar verksamhet. Vi erbjuder våra medarbetare goda arbetsförhållanden och möjligheter att utvecklas. Då vi främst är ett handelsföretag är vår direkta påverkan på miljön begränsad. Däremot bidrar våra produkter till att minska resursförbrukningen. Genom att regelbundet mäta och testa exempelvis energianvändning och vattenläckage kan våra kunder säkerställa effektiv resursanvändning, förklarar Lars.

När Elma Instruments letade efter en ny investerare hade bolaget flera intressenter, men man fastnade snabbt för Indutrade eftersom de båda bolagens företagskulturer passade varandra perfekt.

–Det var väldigt viktigt för mig att den nya ägaren inte bara skulle bry sig om oss som företag, utan framförallt värna våra medarbetare, berättar Lars.

Från Indutrades synvinkel var Elma Instruments värderingar och kultur helt i linje med Indutrades. Elma Instruments uppfyllde också andra viktiga kriterier som Indutrade letar efter i ett företag; en solid affärsidé, stark engagerad ledning, stabil tillväxt och god lönsamhet. Med förvärvet gjorde Indutrade också sitt inträde på en för koncernen ny del av marknaden.

### Fördelar av att ingå i Indutrade

–Med Indutrade som ägare kan vi fortsätta vår verksamhet som vanligt och vi får dessutom tillgång till den finansiella styrkan, erfarenheten och kompetensen hos ett stort börsnoterat företag. Våra expansionsplaner kan därför nu realiseras i en snabbare takt än annars, säger Lars.

–Den finansiella styrkan stärker trovärdigheten till vår förmåga att överleva på lång sikt, vilket är av stor vikt för några av våra största kunder. När det gäller våra egna expansionsplaner har vi stor nytta av Indutrades erfarenhet av förvärv. Dessutom har Indutrade många kontakter och





# mål

ingångar på framför allt den svenska marknaden, vilket är mycket intressant för oss. Industrades kännetecknas av sin decentraliserade affärsmodell med en tydlig ansvarsdelegering, men med tanke på den samlade kunskap som finns inom gruppen tror jag att det finns mycket att vinna genom ännu mer kunskapsdelning och affärsmässiga kontakter internt, säger Lars.

## Konkreta planer

–Vi har stora förhoppningar och konkreta planer för framtiden. På kort sikt har vi för avsikt att växa i närområdet. Inom tio år kommer vi att vara etablerade i ännu fler länder. De flesta företag i vår bransch är små och lokala och ett stort företag som vårt har därför stora möjligheter att vara en stark och stabil partner för kunder och leverantörer över hela Europa, säger Lars.

–Vår vision är att vara det ledande test- och mätbolaget i Nordeuropa. Vi har en fantastisk vision och realistiska mål och jag är övertygad om att vi kommer att nå dit vi vill.





## Starkt stöd i ambitionen att växa



Verkställande direktör  
**Memo Ildirar**  
e-mail: [m.ildirar@inovatools.eu](mailto:m.ildirar@inovatools.eu)

Grundat: **1990**

Förvärvat av Indutrade: **2017**

[www.inovatools.eu](http://www.inovatools.eu)

**Omsättning**  
MEUR

**35**

**Antal anställda**

**200**

Inovatools startade som ett litet familjeföretag i ett garage i hjärtat av Bayern 1990. 28 år senare har företaget vuxit till en internationell koncern med 200 medarbetare, nio dotterbolag i sju länder och en omsättning på 35 miljoner euro. Inte bara för att upprätthålla sin position, utan också för att kunna växa, visste grundarna som nu är i 60-årsåldern att företaget behövde en ny ägare. Den yngre generationen som arbetade i företaget var nämligen inte villiga eller redo att ta fullt ansvar för det stora företags framtida utveckling.

### Global försäljning

–Inovatools är en av Tysklands tio största verktygstillverkare och vi är väl positionerade på den internationella marknaden med kunder i 45 länder över hela världen, berättar verkställande direktör Memo Ildirar. Memo som kom in i bolagets styrelse 2005 har varit med och startat Inovatools alla internationella dotterbolag. Samma år började han också bygga upp Inovatools globala försäljningsverksamhet.

–Vi tillverkar och säljer standard- och specialverktyg, individuella verktyg och små serier, precisionsdelar och maskiner till kunder över hela världen från ett brett spektrum av branscher, såsom maskinteknik, flygteknik, bilindustri och medicinsk teknik. Bland kunderna finns välkända företag som Daimler, Swarovski och Airbus. Vi är också kända för vår flexibilitet och service. Cirka 10 procent av vår omsättning kommer från vår omslipningstjänst, säger Memo.

### Hållbara verktyg

–Det är viktigt för oss att bidra till våra kunders framgång, vi strävar alltid efter att erbjuda bästa möjliga produkt och service. Vi har till exempel vår egen FoU-avdelning som i nära samarbete med universiteten i München och Aachen undersöker möjligheterna att öka verktygens livslängd och hitta mer hållbara och effektiva sätt att använda olika material, säger Memo.

### Stark styrelse förbättrar våra möjligheter

Den första kontakten mellan Indutrade och Inovatools ägde rum för nästan tre år sedan. Memo pratade med en av sina agenter i Sverige om ambitionen att växa och att bolaget behövde en ny investerare för att kunna uppfylla sina planer.

–Vår agent, Liljegrens Maskinverktyg, var ett Indutrade-företag och hade bara goda erfarenheter av Indutrade som ägare och föreslog att jag skulle kontakta dem, säger Memo.

–Vi hade samma syn på entreprenörskap och företagskultur; Inovatools skulle därför passa bra in i Indutrades struktur och Indutrade skulle i sin tur kunde stödja oss med den kompetens som vi behövde.

Tre år och en grundlig due diligence senare är Inovatools nu en del av Indutrade-gruppen.

–Hittills är vi mycket nöjda med vår nya situation. Indutrade låter oss fortsätta med vår dagliga verksamhet som tidigare och stödjer oss när vi behöver det. Vi har till exempel haft stor nytta av deras finansiella styrka och kunskap inom ekonomistyrning och organisationsstruktur, säger Memo.

–Vi har månatliga avstämningar med Indutrade när vi planerar och följer upp. Vi är också mycket nöjda med vår starka och kompetenta styrelse som verkligen förbättrar våra möjligheter att nå affärsmässiga framgångar.

### Framtidsplaner

–Vårt mål är att bli en av de fem största tyska verktygstillverkarna. Vi har just färdigställt en ny maskinhall med fem maskiner och i pipeline ligger ytterligare en hall med totalt tio maskiner. Med stöd av Indutrade kan vi också växa via förvärv. Jag spenderar numera cirka 25 procent av min tid till att hitta lämpliga förvärvskandidater. Vår ambition är också att expandera till nya branscher och länder, säger Memo.

–Alla dessa planer och investeringar hjälper oss att växa mer än marknaden vilket inte skulle vara möjligt utan Indutrade. De har de resurser som krävs för att kunna stödja våra planer och vi är verkligen glada att ha dem som ägare.



## Styrka att vara en del av Indutrade



Verkställande direktör  
**Per-Olof Bergqvist**  
 e-mail: [per-olof.bergqvist@dasa.se](mailto:per-olof.bergqvist@dasa.se)

Grundat: **1990**

Förvärvat av Indutrade: **2012**

[www.dasa.se](http://www.dasa.se)

**Omsättning**  
Mkr

**75**

**Antal anställda**

**30**

Svenska Dasa Control Systems AB erbjuder avancerade lösningar för maskinstyrning av tunga fordon och aggregat samt kompletta applikationer till skogsmaskiner. Bolaget har en egen FoU-avdelning och egen tillverkning i Växjö. Under senare år har erbjudandet kompletterats med vissa moduler och komponenter – från särskilt utvalda partners – som kan kombineras med Dasas egna produkter till effektiva systemlösningar för kunderna.

– Ursprunget till Dasa är ett datorbaserat styrsystem för skördaraggregatet till en skogsmaskin - en kunddriven utveckling som startade med ett diskret mätsystem för tvågreppsaggregat och som sedan ledde till en innovation där mätsystem och apteringslogik för engreppsaggregat integrerades i början av 1990-talet, berättar Per-Olof Bergqvist som 2015 rekryterades till posten som bolagets verkställande direktör.

### Smarta lösningar till tunga fordon

– Sedan dess har bolaget vuxit till nya kundgrupper och fler geografiska marknader och omsätter idag cirka 75 miljoner kronor och har 30 medarbetare. Numera vänder vi oss även till tillverkare av anläggningsmaskiner, truckar och bussar. Vi erbjuder också en molnbaserad kommunikationslösning för fjärranslutning av fordon där det enkelt går att se var maskinen är, vad den gör och hur den mår. Eventuella felkoder kan läsas av och service av mjukvaran kan göras på distans och man säkerställer att servicetekniker som behöver åtgärda fel på plats får med sig rätt servicedel, säger Per-Olof.

### Nära kundrelationer

Cirka 35 procent av omsättningen går på export och Dasas kunder återfinns över hela världen med tyngdpunkt i Nordamerika, Nya Zeeland och Finland.

– Vi är förstuds en liten spelare på skogsmaskinmarknaden som domineras av tre multinationella företag. Men trots det är vi i framkant när det gäller såväl kompetens som innovation. Vi är flexibla och snabba och har mycket nära och starka kundrelationer. Det gör att vi kan vara lyhörda och anpassa lösningarna efter varje kunds specifika behov. På så sätt gör vi vår storlek till en styrka och konkurrensfördel, säger Per-Olof.

– Att ha en stark och långsiktig ägare som Indutrade är definitivt en tillgång i kundrelationerna. Det råder ingen tvekan om att vi är ett stabilt bolag med tillgång till kompetens och finansiella resurser. En tydlig ägare är även en fördel vid rekryteringar, säger Per-Olof.

### Ökat kompetensutbyte

– Som en del i Indutrade har vi också en mängd systerföretag med vilka vi kan utbyta erfarenheter. Vid den årliga VD-konferensen knyts viktiga kontakter och alla delar villigt med sig av sin kunskap. Andra företag i gruppen kan också fungera som förebilder; de kan ha stått inför samma utmaningar som vi gör idag och genom att ta del av deras erfarenheter kring hur de löst situationen kan vi inspireras till kreativa lösningar och undvika att upprepa eventuella misstag, menar Per-Olof.

Han tycker dock att det kompetens- och affärsrätt utbytet mellan olika Indutradebolag skulle kunna vara ännu bättre.

– Jag vet att det pågår aktiviteter för att förbättra möjligheterna att hitta relevanta kontaktytor inom gruppen vilket är mycket bra. Ett uppskattat sätt att både utnyttja och dela kompetens som används sedan länge är möjligheten att sitta i varandras styrelser.

### Tillväxt genom förvärv

–Dasa hade kunnat växa utan Indutrade, men absolut inte i samma takt och kanske inte med samma lönsamhet. Indutrade är en industriell ägare och utvecklare och kan därför ge oss den uppbackning vi behöver genom att ställa krav, coacha och stimulera. De förstår vår verksamhet och ger oss en tydlig riktning med fokus på kunder, tillväxt och resultat. Att de pushar oss är enbart positivt, säger Per-Olof.

–Nästa steg i vår utveckling är att växa genom förvärv. Även här får vi stöd från Indutrade. Det är vi själva som tar initiativet

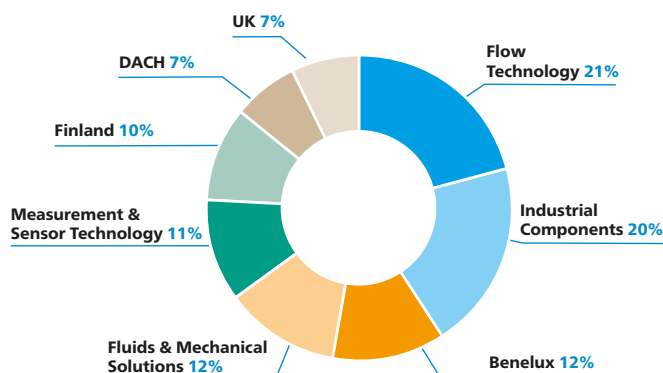
och det är vi som kommer att leta efter lämpliga förvärvskandidater. Indutrade kan sedan stödja oss när det gäller processer, juridik och finansiering. Att förvärva företag är Indutrades kärnverksamhet så det är självklart att kompetensen kring detta är ovärderlig.

–Min långsiktiga vision för Dasa är att vi ska ses som ett kompetensföretag. I dagsläget svarar mjukvara för cirka 15 procent av omsättningen. Denna andel vill jag öka. Kunskap och kompetens inom applikationsutveckling och systemintegration är det som gör oss unika, avslutar Per-Olof.

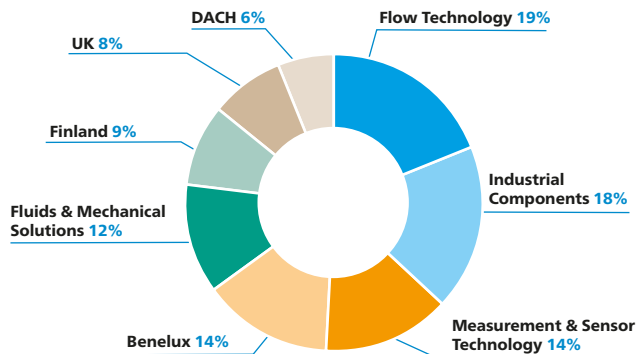


# Indutrade i siffror

## Nettoomsättning per affärsområde, %



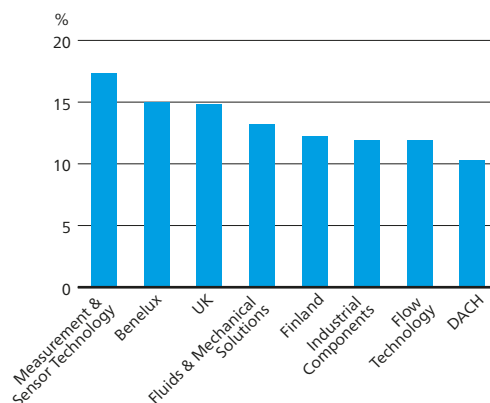
## EBITA per affärsområde, %



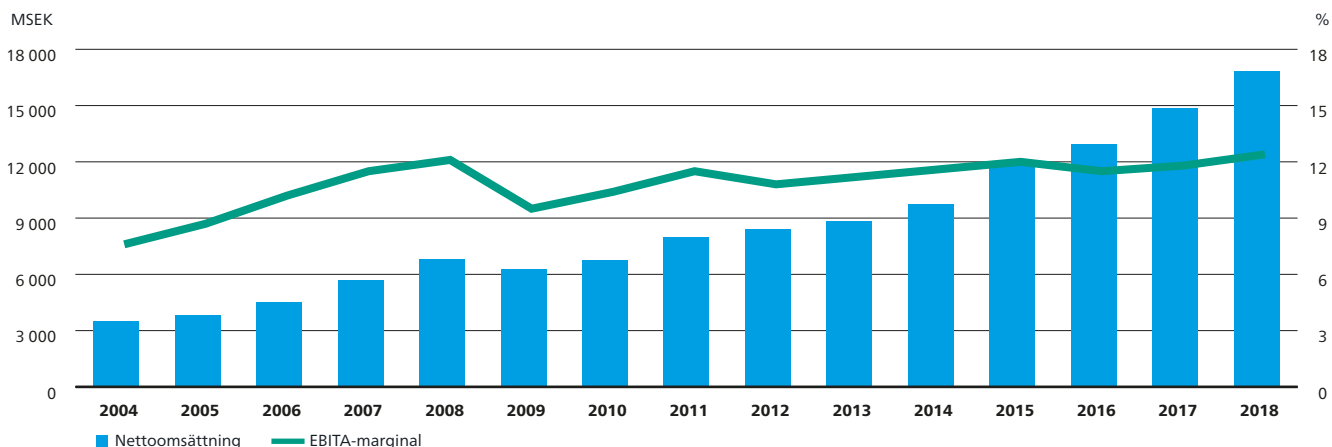
## Nyckeltal

MSEK	2018	2017	Förändring, %
Nettoomsättning	16 848	14 847	13
Rörelseresultat	1 825	1 380	32
EBITA	2 087	1 613	29
EBITA exklusive omstruktureringkostnader	2 087	1 745	18
EBITA-marginal, %	12,4	10,9	
Justerad EBITA-marginal, %	12,4	11,8	
Resultat före skatt	1 750	1 310	34
Årets resultat efter skatt	1 368	1 030	33
Resultat per aktie före utspädning, SEK	11,31	8,54	32
Avkastning på operativt kapital, %	21	19	
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 360	1 554	-12
Nettoskuld-sättningsgrad, %	63	74	
Medelantal anställda	6 710	6 156	

## EBITA-marginal per affärsområde, %



## Lönsam tillväxt



# Fyra skäl att investera i Indutrade

1

## Hållbar tillväxt

- Genomsnittlig årlig omsättningstillväxt på 12 procent sedan börsnoteringen 2005
- 1 119 procent totalavkastning, inklusive återinvesterade utdelningar den senaste tioårsperioden
- Lång erfarenhet av framgångsrika företagsförvärv
- Möjligheter att bredda produktutbud, öka värdet som skapas samt att expandera geografiskt

2

## Stabil lönsamhet och starkt kassaflöde

- Historiskt stabil lönsamhet
- Genomsnittlig EBITA-marginal på 11,7 procent de senaste fem åren
- Genomsnittlig avkastning på operativt kapital på 21 procent de senaste fem åren
- Starkt operativt kassaflöde genererat över åren
- Hög genomsnittlig utdelning, 42 procent av nettovinsten de senaste fem åren
- Soliditeten uppgick till 44 procent vid utgången av 2018

3

## Attraktiv marknadsställning och riskprofil

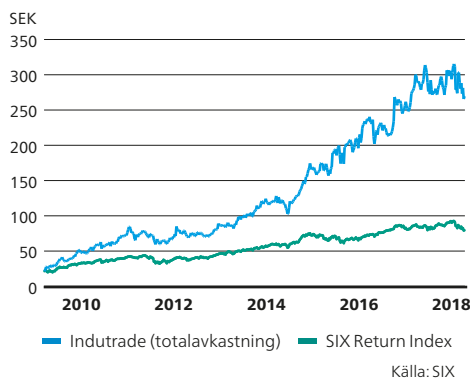
- Ledande ställning i utvalda, nischade branscher
- Fokus på hög kvalitet och tekniskt avancerade produkter för repetitiva behov
- Diversifierad och stabil kundbas
- Stabila långsiktiga relationer med ledande leverantörer
- Ej beroende av en enda leverantör

4

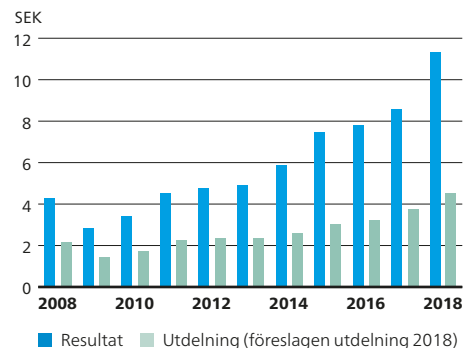
## Stark kultur och stort kunnande

- Decentraliserad organisation
- Entreprenörsanda
- Strikt intäcks- och kostnadskontroll
- Säljorganisation med omfattande tekniskt kunnande

Aktiens totalavkastning 2009–2018



Resultat och utdelning per aktie





**Indutrade AB**  
Box 6044  
SE-164 06 Kista  
Telefon +46 8 703 03 00  
info@indutrade.com

[www.indutrade.se](http://www.indutrade.se)