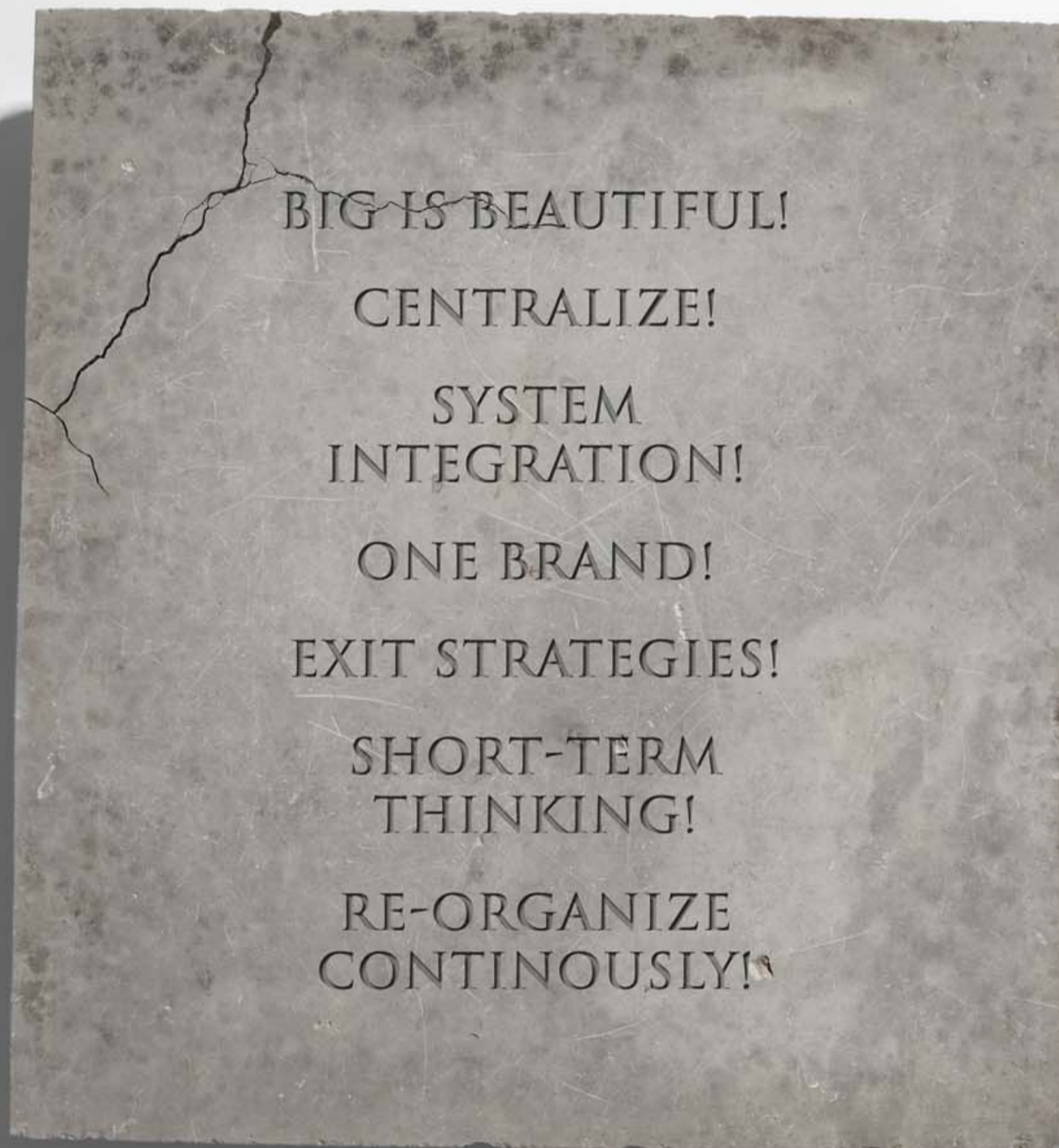


*Företaget  
som går mot  
strömmen*



# Management i *teorin*



Det finns några "sanningar" om hur företag och företagsgrupper ska drivas för att bli framgångsrika. Här ovan kan du se några av de vanligaste budorden som förordas inom managementlitteraturen. Du känner säkert igen de flesta av dem.

# Vi går vår *egen väg*

- SMALL IS SMART!
- DECENTRALIZE!
- ENTREPRENEURSHIP!
- MULTI-BRAND STRATEGY!
- ACQUIRE AND DEVELOP!
- LONG-TERM THINKING!
- CONTINUITY!

**Inom Indutrade tänker vi annorlunda.** Vi driver en koncern där fokus och intresse ligger på det enskilda bolaget, utan hänsyn till synergier och samordning. Det är ett koncept som visat sig vara framgångsrikt under våra 32 verksamhetsår.

# Tre *nyckelord* styr oss: Förvärva. Förstärka. Förädla.

**Management på vårt sätt.** Vi har en djupt rotad affärsfilosofi. Den har mer än 30-åriga rötter. Den baseras på sunt förnuft. Den är lättbegriplig. Den är utvecklande. Den bygger på tillväxt. Den skapar lönsamhet. Den utgår från tre grundläggande begrepp. Förvärva. Förstärka. Förädla.

**Genomtänkta förvärv.** Vi är extremt noggranna när vi förvärvar företag. Det handlar långt ifrån bara om att räkna på p/e-tal. De företag vi är intresserade av ska framför allt ha duktigt folk i ledningen, präglas av en sann entreprenörsanda och besitta en djup teknisk kompetens inom sin speciella nisch. Vi lägger därför initialt mycket tid på att träffa företagsledning och nyckelpersoner. Vi vill förstå dem, och vi vill också att de ska förstå oss och vårt sätt att arbeta. För att vi ska kunna genomföra ett förvärv krävs att vi tänker lika.

**Förstärkt position.** Alla företagen i Indutrade-koncernen har ett tydligt decentraliserat ansvar. Beslut ska fattas så nära marknaden som möjligt. Av ledningen i respektive företag. Samtidigt får alla företag som kommer in en grupptillhörighet. Även om de har ett stort individuellt ansvar har de också ett antal kollegor med liknande problem och möjligheter. Bolagen i gruppen stimulerar varandra och vi får en kunskapsöverföring. De kan jämföra sina insatser – genom benchmarking – och få idéer om förbättringar. Och ytterst har de en ägare som intuitivt förstår mindre företags problem och möjligheter. Indutrade stödjer med industriellt kunnande, finansiering, affärsutveckling och målstyrning. Det ger en extra trygghet.

**Möjlighet att förädla.** Vi säljer inte företag. De flesta av företagen som ingått i vår grupp under en längre tid har steg för steg kunnat förädla sitt sätt att arbeta och sitt produktutbud. Vi har gett dem svängrum, såväl mentalt som finansiellt, och därmed möjligheter att addera nya dimensioner till sin verksamhet.

**Trygg riskspridning.** Vi har många bolag. Inom många olika branscher. Med en stor spridning på kund- och leverantörsidan. På många geografiska marknader. Vi säljer i stor utsträckning repetitiva produkter vilket gör oss mindre konjunkturkänsliga. 2009 var ett synnerligen turbulent år. Trots det klarade vi oss bra, bland annat tack vare vår goda riskspridning.

2010 har i alla avseenden varit ett bättre år. Osäkerheten på marknaden har minskat, även om den inte är helt borta. Efter den nedgång vi hade i omsättningen under 2009 fick vi en ökning under 2010 på 8 procent till 6 745 miljoner kronor. Rörelse-resultatet före avskrivningar av immateriella tillgångar (EBITA) ökade med 18 procent till 703 mkr. EBITA-marginalen blev 10,4 procent, dvs över det långsiktiga målet på 10%.

**Viktiga händelser under senaste året.** Under 2010 genomförde Indutrade nio förvärv med en sammanlagd omsättning på cirka en miljard kronor. Till detta ska läggas att vi i början av 2011 slutförde förvärvet av den schweiziska koncernen Abima med en årsomsättning om 400 mkr, vilket ger oss en bra plattform för vidare expansion i Centraleuropa.

**En tydlig trend.** Indutrade är en industrikomponentkoncern. Vi säljer komponenter med högt teknikinnehåll till kunder inom utvalda nischer. Komponenterna kan säljas som enskilda produkter eller sammanbyggda i system. Vi kan också erbjuda olika tjänster i samband med dem.

Verksamheten för företagen i Indutrade har två inriktningar. Dels finns bolag specialiserade på försäljning av agenturprodukter, dels finns bolag som har egen tillverkning och försäljning. Andelen bolag inom Indutrade med egna produkter har ökat under senare år. Sedan 2004 har andelen egentillverkade produkter utvecklats från nio procent till 32 procent av försäljningen. Denna utveckling är positiv för Indutrade eftersom marginalen på de egna produkterna många gånger är högre.

Jag vill avslutningsvis säga att grunden till vår goda utveckling är den kompetenta och engagerade personal som finns i koncernens alla bolag. Det är deras affärsmässiga och tekniska kompetens som är själen i Indutrade.

Johnny Alvarsson, VD Indutrade



# 90 förvärvade bolag på tio år

**Förvärv ger tillväxt.** En betydande del av Indutrade-koncernens tillväxt utgörs av företagsförvärv. Vi är en långsiktig ägare och köper inte företag för att sälja vidare, utan för att bygga en framtid för dem. Målsättningen är att under ett år förvärva ett antal bolag som vardera omsätter över 30 mkr.

## NIO FÖRVÄRV FÖRRA ÅRET

2010 var ett aktivt år på förvärvsfronten. Vi analyserade ett stort antal tänkbara företag som stämmer in i vårt koncept. Av dessa förvärvade vi nio. Tillsammans omsätter dessa företag cirka en miljard kronor, vilket är ett historiskt rekord för oss. Enbart förvärven gav oss en omsättningsökning på 11 procent under förra året.

## EN TYDLIG PROCESS

Vi har en väl genomarbetad modell för analys, genomförande och implementering av förvärv. Målsättningen är att säkerställa kvaliteten och lönsamheten i de förvärvade enheterna. Ett antal grundläggande krav ska vara uppfyllda. Företaget ska vara verksamt i branscher med goda utsikter. Nyckelpersonerna ska ha rätt kompetens och vara engagerade. De ska se fördelar med att ingå i Indutrade. Och priset på företaget ska vara rimligt.

## FÖRVÄRV I POLEN

Ett av Indutrades förvärv under 2010 var AxMediTec i Bialystok i nordöstra Polen. Företaget har därefter bytt namn till BiaMediTek. Det är inte första gången ett namnbyte sker eftersom företaget har en brokig ägarhistoria. ”Förhoppningsvis kommer vi att leva med det nya namnet under lång tid när vi nu fått in en långsiktig och stabil ägare i form av Indutrade”, säger Helena Bruj-Wayda som är VD för företaget.

BiaMediTek är en av Polens ledande leverantörer av produkter till sjukvården. Konkurrenterna utgörs främst av stora internationella leverantörer men BiaMediTek har en stark position tack vare sin goda service och kunskap. Bolaget har 50 anställda och företagets serviceingenjörer är strategiskt lokaliserade till alla landets större städer. Omsättningen uppgick 2010 till 83 mkr.

## ”I EN GRUPP”

Indutrade håller på att bygga upp en grupp av företag inom det medicintekniska området. Detta är ett starkt incitament för BiaMediTek att ingå i just Indutrade. ”Dessa företag har många gemensamma nämnare som vi kan dra nytta av. Vi arbetar alla mot samma typer av kunder, med ungefär samma problem och utmaningar. Det gör att vi får en tillhörighet i en större grupp som talar vårt språk, även om de inte talar just polska. Vi har mycket gemensamt och kan lära mycket av varandra. Det är stimulerande att ha kollegor utanför landets gränser. Slutligen och inte minst: Indutrade ger oss en stark ryggrad i relation till våra leverantörer och kunder. Vi blir en tung spelare på vår marknad”, säger Helena Bruj-Wayda.

## FÖRVÄRV 2010

Bolag	Inriktning	Webbadress	Oms., mkr*
Techno Skruv i Värnamo AB	Fästelement och mekaniska komponenter	<a href="http://www.technoskruv.se">www.technoskruv.se</a>	70
Corona Control AB	Industriventiler	<a href="http://www.corona-control.se">www.corona-control.se</a>	50
BiaMediTek Sp.Z o.o	Medicinteknisk utrustning	<a href="http://www.biameditek.pl">www.biameditek.pl</a>	70
Metallcenter Sverige AB:s verksamhet av konstruktionsplaster	Konstruktionsplaster		6
Lekanggruppen (3 bolag)	Filtreringsteknik	<a href="http://www.lekang.com">www.lekang.com</a>	200
Stålprofil PK AB	Stålprofilsystem till dörr-, fönster- och fasadpartier	<a href="http://www.stalprofil.se">www.stalprofil.se</a>	70
Mesongruppen	Ventiler och kopplingar till varvsindustrin	<a href="http://www.meson.se">www.meson.se</a>	500
A-Vacuum Oy:s pumpverksamhet	Vakuumpumpar		12
Flowtech Finland Oy	Pumpstationer för avloppsvatten	<a href="http://www.flowtech.fi">www.flowtech.fi</a>	20

\*Bedömd årsomsättning vid förvärvstillfället



#### FAKTA OM BIAMEDITEK

BiaMediTek är specialiserat på teknikförsäljning av främst medicinteknisk utrustning till den polska sjukvården. Den används i operations-salar, på intensivvårdsavdelningar, akutmottagningar samt hjärt- och neonatala enheter. Produkterna utgörs bland annat av övervakningsutrustning, respiratorer, defibrillatorer, anesthesiutrustning samt ett brett utbud av engångsartiklar. BiaMediTek ansvarar också för servicen av dessa produkter. Företaget har 50 anställda och omsatte 83 miljoner kronor 2010.

”Indutrade ger oss en stark ryggrad i relation till våra leverantörer och kunder.”

Helena Bruj-Wayda,  
VD BiaMediTek.



#### FAKTA OM LINING

Lining är helt inriktat på den finska marknaden och har ett brett, kvalificerat program av produkter inom vattenteknik. Företaget är tekniskt ledande såväl vad gäller produkter för dricksvatten som för vattenrening. 3 500 produkter finns alltid för leverans. Lining är marknadsledare inom de flesta av sina produktområden. Kunderbjudandet är nu också utvidgat till att även omfatta service, renoveringar och automation. Omsättningen låg 2010 på 174 mkr.

”Vi har tagit ett viktigt steg framåt i värdekedjan”

Jukka-Pekka Kivistö,  
VD Lining.



# Vi ger våra bolag *förstärkta* resurser

## Flexibilitet ett nyckelord.

Indutrade har en starkt decentraliserad affärsmodell. VD för varje bolag har uttalad kontroll över verksamheten och ett tydligt och klart personligt ansvar. Närheten till marknaden ger snabba signaler om förändrade affärsförhållanden. Det innebär bättre lyhördhet och förmåga till anpassning av kostymen. Det ger också, enligt vår erfarenhet, högre vinst.

## STYRKAN I INDUTRADE

Ett typiskt bolag i vår grupp omsätter runt 70 mkr och har 25–30 anställda. I de fall företaget har egen tillverkning kan antalet anställda uppgå till det mångdubbla. Företag i den storleksklassen kan ibland få svårt att på egen hand hävda sig i konkurrensen. Även om entreprenörskänslan och drivkraften är stark. Frågor som kunderna kan ställa sig är: Har företaget resurser att överleva långsiktigt? Är den finansiella basen tillräckligt stark? Vad händer med företaget i en svår lågkonjunktur? De företag som ingår i Indutrade får inga sådana frågor. Vi utgör en trygg hemvist. Vi har resurserna. Vi satsar långsiktigt. Vi stärker företagets resurser. Indutrade borgar för stabilitet.

## STIMULANS OCH SAMVERKAN

Även om företagen inom Indutrade på många sätt är sinsemellan vitt skilda har de en del gemensamt. Vi stimulerar till kommunikation mellan dem. Vi öppnar upp genom att visa på goda exempel. Vi ser till att sprida goda idéer. Vi skapar gärna en form av tävlingsmoment internt. Vi tror att det sporrar till bättre prestationer. Därtill kommer att vi formerar kluster av företag som arbetar inom närbesläktade områden. Det medicintekniska området är ett exempel på detta. Här ser vi en potential för företagen att lära av varandra. Och vi gör gärna förvärv av företag som kompletterar våra nuvarande bolag.

## STARK BLIR STARKARE...

Indutrade förvärvar företag som redan från början är starka. Men vår målsättning är att tillföra resurser och kompetens som gör dem ännu starkare. Ett exempel på detta är det finska företaget Lining som kom in i Indutrade-koncernen under andra hälften av 1980-talet. Bolaget arbetar både med dricksvatten och avloppsvatten. Lining har ett av marknadens mest kvalificerade produktprogram inom sitt område. Och de flesta av de 3 500 produkterna kan levereras direkt från lager. Bolagets försäljningsorganisation har arbetat intensivt med att etablera ett nära samarbete med nyckelkunder, som är i stort sett alla landets 400 kommuner. Det är detta som är basen för Linings starka position på den finska marknaden.

## ...OCH STARKAST

Med Indutrades styrka och resurser bakom ryggen har nu Lining stärkt sitt erbjudande på ett markant sätt. De 45 medarbetarna har blivit 60. ”Vi har tagit ett avgörande steg framåt i värdekedjan”, säger Jukka-Pekka Kivistö som är företagets VD. ”Vi har investerat i och anställt 15 specialister som med sin individuella expertis ska ge service på plats, göra renoveringar och arbeta med att automatisera tekniken för vattenrening. Denna satsning kommer inte bara att öka vår försäljning utan breddar även vårt erbjudande av service till våra kunder. Med vårt goda namn, vår personals know-how och engagemang och vår stabila ägare Indutrade är vi en naturlig partner till våra kunder. Inte bara vad gäller produkter utan också i det dagliga underhållsarbetet och för att effektivisera driften. Detta kommer i ett slag att öka vår omsättning med 20 procent”.

## INDUTRADES FÖRETAG I FINLAND

- A-Tec Service Oy
- EIE Maskin Oy
- Flowtech Finland Oy
- Item profiili Oy
- KG Enterprise Oy
- Kiinnike-Kolmio Oy
- Kontram Oy
- Labkotec Oy
- Lining Components Oy
- Lining Oy
- Maansähkö Oy
- Modul-Plastic Oy
- Oy Colly Company Ab
- Oy Maanterä Ab
- Pinteco Oy
- PRP-Plastic Oy
- Puwimex Oy
- Recair Oy
- Suomen Putkisto Tarvike Oy
- Tecalemit Environment Oy
- Tecalemit Filtration Oy
- Tecalemit Flow Oy
- Tecalemit Industrial Oy
- Tecalemit Oy
- Teollisuusapu Oy
- Vipmek Oy
- Warla Trade Oy
- YTM-Industrial Oy

# Utveckling genom *förädling*

**En ny nivå.** Omvärlden förändras. Det betyder också att företag måste förändras för att bibehålla sin position. Nya tekniker gör sitt intåg. Nya köpmönster bildas. Nya kundkrav ställs. Ett litet företag kan ha svårt att hänga med i den utvecklingen. Kompetensen kanske finns men de finansiella möjligheterna att göra de nödvändiga investeringarna är begränsade. Som en del av Indutrade får det lilla flexibla företaget det stora stabila företagets resurser att utvecklas. Man kan på så sätt steg för steg förädla sin kompetens och sitt erbjudande av produkter och tjänster.

## ETT LÅNGSIKTIGT SYNSÄTT

Vi på Indutrade ser oss som en trygg reskamrat för våra företag. Vi vet inte alltid från början vart vi är på väg. Men vi har reskassa nog för att vi tillsammans ska nå målet när det börjar bli tydligt. Samtidigt är vi en bra reskamrat på så sätt att vi gärna är med och diskuterar under resans gång. Med vår erfarenhet kan vi hjälpa till att undvika de värsta blindskären. Vi kan se möjligheter där andra ser problem. Vi kan se problem där andra bara ser möjligheter. Kort sagt, vi hjälper våra företag att växa, bli bättre, hitta nya affärsmöjligheter.

## "MÄTNING MED KVALITET"

Ett bra exempel på detta är Pentronic som ligger utanför Västervik. Pentronic har en tioårig historia inom Indutrade. Man var ett av de första tillverkande bolagen som kom in i Indutrade. Pentronic är idag en av Europas största producenter av industriella temperaturgivare. All tillverkning sker i egen regi. "Vi tar fram den utrustning som kunden kräver för att kunna mäta på ett bra sätt. Genom att kunna mäta med stor noggrannhet kan kunderna köra sina processer på ett snävare sätt och på så sätt spara både energi och pengar. Det ger också bättre kvalitet", säger Lars Persson som är VD på Pentronic.

## FRÅN ANALOG TILL DIGITAL

"Vi är sedan länge ledande inom vårt område men började för några år sedan fundera skarpare på hur vi skulle kunna spetsa vårt erbjudande till kunderna. Slutsatsen blev att vi vill gå mot att bli mer av en systemleverantör, snarare än att bara sälja produkter. Detta innebar bland annat att vi måste våga ta steget från den analoga världen in i den digitala. För ett mindre företag som vårt var detta ett jättekärl. Såväl mentalt som resursmässigt. Det innebär ju en betydande satsning på att bygga en helt ny kompetens. Det kostar. I det avseendet var det tryggt att ha Indutrade bakom ryggen. Vi har hela tiden fått starkt stöd för denna process att förädla vårt erbjudande. Under några år har vi investerat stora summor på den nödvändiga produktutvecklingen. Nu står vi där. I år lanserar vi våra första digitala temperaturgivarsystem", säger Lars Persson.

## "INDUTRADE PUSHAR OSS"

Uppenbarligen trivs man på Pentronic med det industriella och affärsmässiga klimatet inom Indutrade. "Vi får råd och idéer. Vi utbyter erfarenheter med andra företag i gruppen. Vi jämför oss med dem. Vi får tips om hur vi kan bli effektivare. Vi får en riktning utpekad för oss. Och vi känner en trygghet inför framtiden", slutar Lars Persson.

---

## 32 PROCENT EGEN TILLVERKNING

Indutrade balanserar teknikförsäljningsbolagen med ett antal bolag med egna produkter och varumärken. Produkterna ska ha ett högt teknikinnehåll och bolagen en stark marknadsposition med god tillväxtpotential. Sedan 2004 har andelen bolag med egna produkter ökat med 23 procentenheter och motsvarade 32 procent av koncernens nettoomsättning 2010.

A photograph of a man with white hair, wearing a dark suit, a light blue shirt, and a purple and white striped tie. He is smiling and holding a silver, cylindrical industrial component with a hose attached. He is standing in a factory or industrial setting, with another person's back visible in the foreground on the right. The background is slightly blurred, showing industrial equipment and structures.

#### FAKTA OM PENTRONIC

Pentronic är en av Europas största tillverkare av industriella temperaturgivare. Produkterna och systemen säljs till världsledande maskinbyggare inom livsmedel, förpackning, medicinsk teknologi, process- och stålindustri samt motorutveckling och kraftindustri. Företaget är beläget utanför Västervik och har ett eget laboratorium för opartisk kalibrering och mätning av temperatur. Antalet anställda uppgår till omkring 80 och omsättningen 2010 uppgick till 115 mkr.

”Så nära man  
kan komma att driva  
ett eget bolag”

Lars Persson,  
VD Pentronic

# En *koncern* med *tekniska* gener





**Många unika varumärken.** Du ser här bilden av en koncern som omsätter cirka sju miljarder kronor. Den består av över 150 självständiga företag. Förvärvade under tre decennier. Verksamma i 25 länder. Det minsta företaget har en omsättning på 5 mkr. Det största omsätter 290 mkr. Gemensamt för dessa är att varje företag utgör ett starkt varumärke inom sin speciella nisch och på sina utvalda marknader. Den tekniska kompetensen är hög. Man talar ett gemensamt språk: kundernas. Beslutsvägarna är korta och man kan snabbt anpassa sig till förändrade marknadsförutsättningar och nya utmaningar.

**Stark kultur.** Dessutom finns det ett kitt som håller dem samman: Indutrade. Det är ett starkt kitt som skapar en stark kultur. Och en kraftfull rörelse framåt. Den genomsnittliga tillväxten för Indutrade-gruppen ligger på 13 procent per år under den senaste tioårsperioden. Vi har inte bara teknik i våra gener, vi har även en uttalad vilja att växa.

# Snabba *fakta* om Indutrade

**Indutrade** är en koncern som består av drygt 150 bolag i 25 länder i fyra världsdelar. Verksamheten har två huvudinriktningar – dels bolag med industriell teknikförsäljning dels bolag med egen tillverkning. Genomsnittligt antal anställda uppgick till 3 420 personer.

Den grundläggande styrningsprincipen för koncernen är baserad på decentralisering av såväl beslutsfattande som ansvar. Organisationen präglas av entreprenörskap och teknisk nischkompetens, och kännetecknas av en väl beprövad förvärvsstrategi kombinerat med en välbalanserad riskspridning vad gäller kunder, produkter, leverantörer, branscher och geografiska marknader.

En betydande del av koncernens tillväxt har utgjorts av företagsförvärv och även den framtida tillväxten förväntas till stor del uppnås genom förvärv.

10,18

kronor.  
Årets resultat  
per aktie.

5,10

kronor.  
Årets föreslagna  
utdelning per  
aktie.

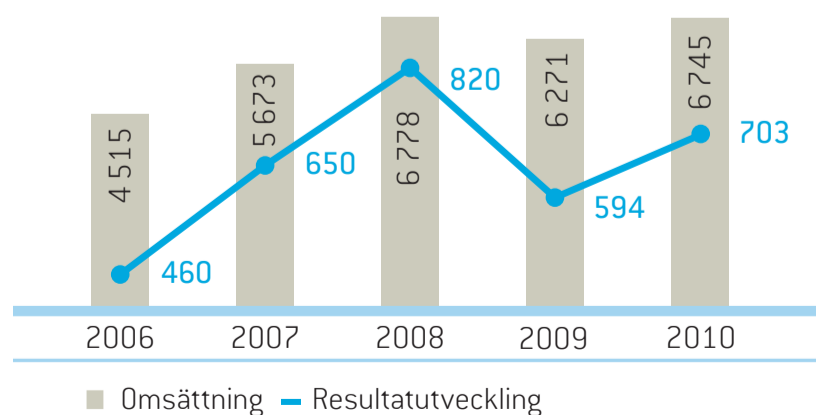
9

förvärv gjordes  
under året.

18%

Årets ökning av  
EBITA.

OMSÄTTNING OCH RESULTATUTVECKLING, MKR



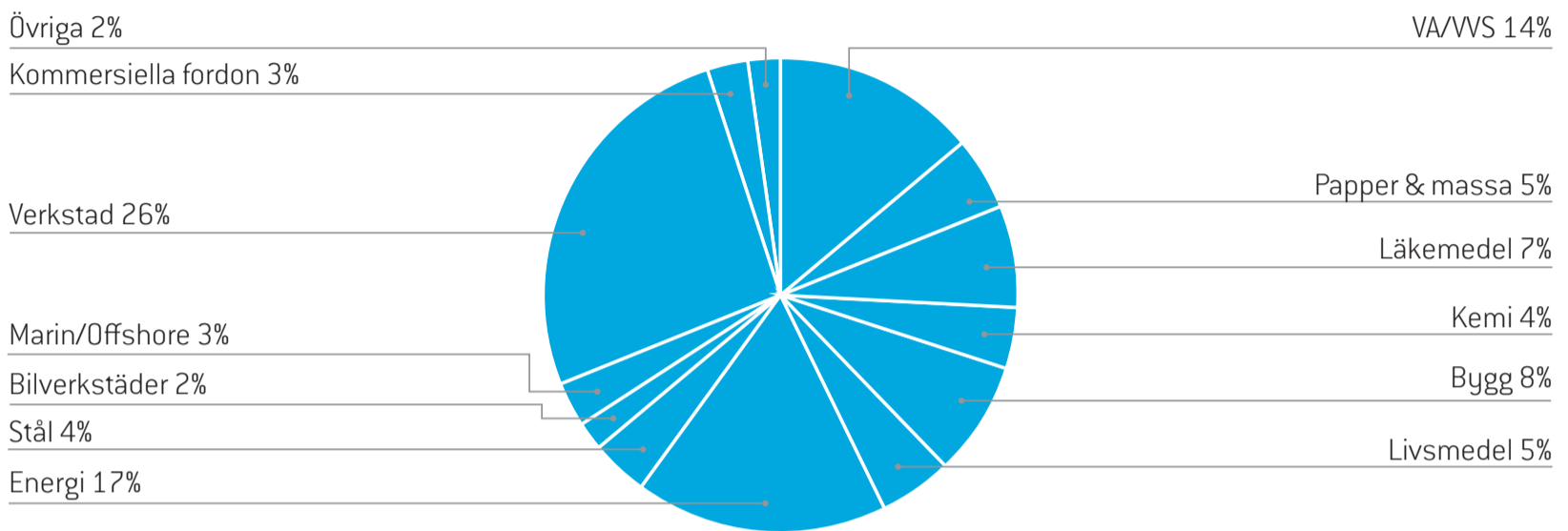
NYCKELTAL

	2010	2009	% <sup>1)</sup>
Nettoomsättning, mkr	6 745	6 271	8
EBITA, mkr	703	594	18
EBITA-marginal, %	10,4	9,5	0,9 <sup>2)</sup>
Årets resultat efter skatt	405	341	19
Avkastning på operativt kapital, %	23	22	1 <sup>2)</sup>
Medelantal anställda	3 420	3 122	10

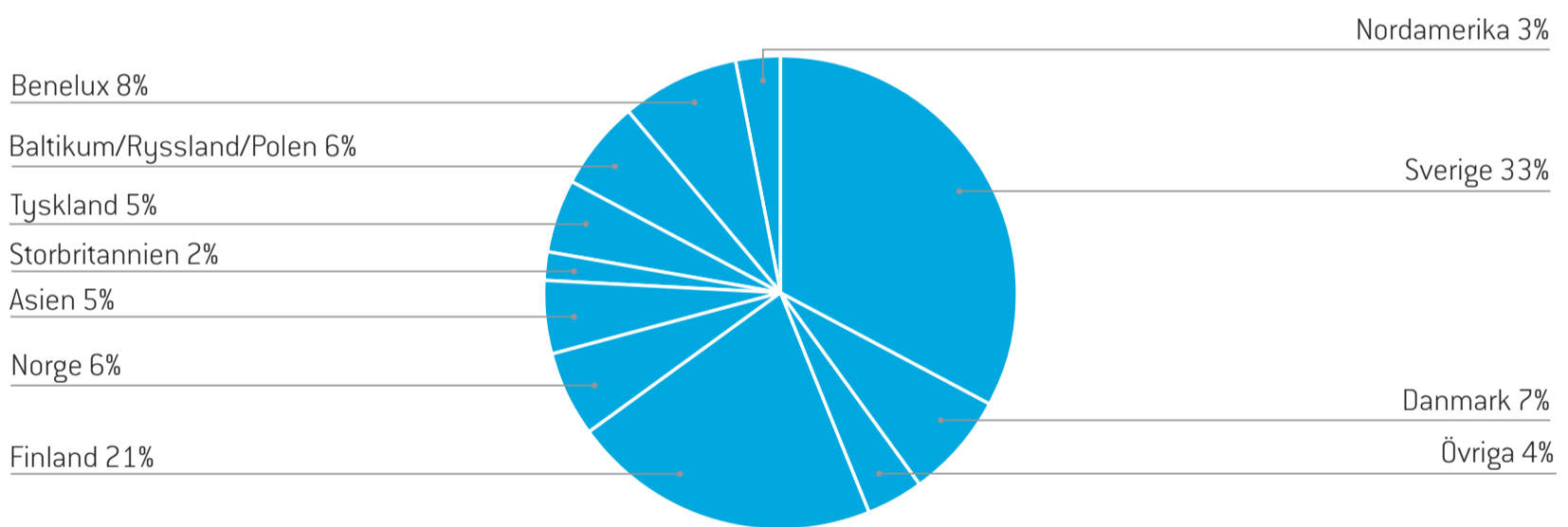
<sup>1)</sup> Förändring i procent

<sup>2)</sup> Procentenheter

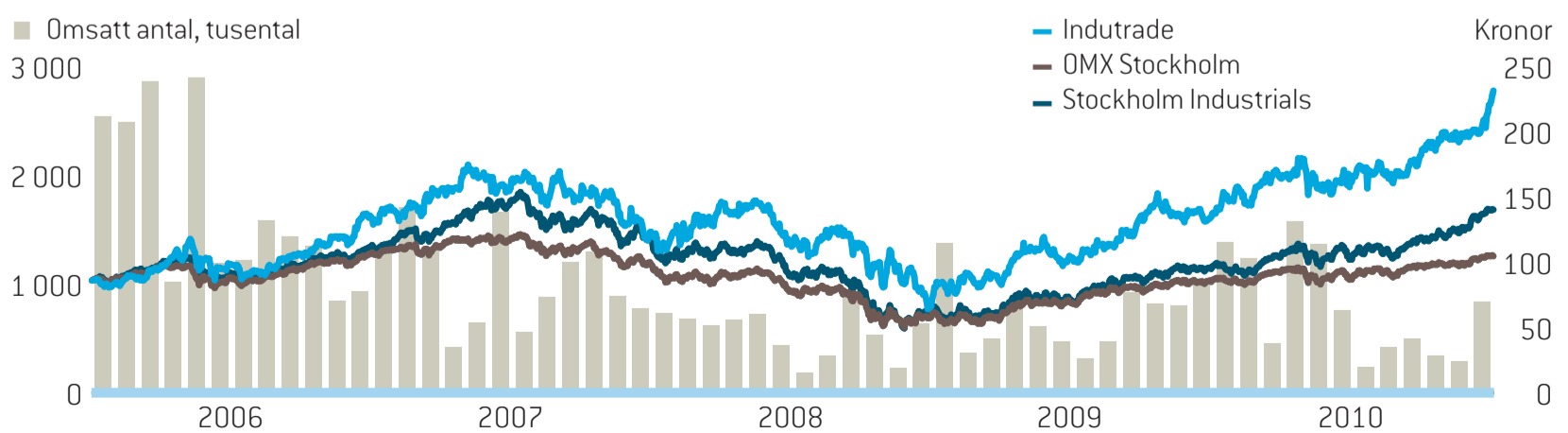
## NETTOOMSÄTTNING PER KUNDSEGMENT



## NETTOOMSÄTTNING PER MARKNAD



## AKTIEKURSUTVECKLING, 2006–2010





Produktion: Indutrade i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson. Foto: Peter Hoelstad m.fl. Tryck: TMB Sthlm 2011.