



---

**Där entreprenörer  
känner sig hemma**

---

 **Indutrade**

# Välkommen till Indutrade

## Människor gör skillnaden

Sedan starten 1978 har vår affärsidé varit intakt – att skapa hållbar, lönsam tillväxt på ett decentraliserat sätt genom att utveckla och förvärva framgångsrika företag som leds av passionerade entreprenörer. Idag är vi en ledande internationell teknik- och industrikoncern som består av cirka 200 bolag. Vår starka företagskultur med människor i fokus genomsyrar allt vårt arbete och vår vision: en entreprenörsdriven värld där människor gör skillnaden.

Under 2022 visade Indutrademodellen återigen sin styrka. Trots utmaningar kopplade till störningar i leveranskedjorna, komponentbrist och ett oroligt omvärldsläge till följd av kriget i Ukraina hade vi en mycket stark finansiell utveckling och uppnådde rekordhög omsättning och EBITA-marginal. Vi har samtidigt hållit hög takt i våra förvärvsprocesser och välkomnat 16 välskötta och framgångsrika bolag till Indutradefamiljen. Under året har vi också tagit flera viktiga steg kopplat till bland annat hållbarhet och organisationsutveckling och vår strategiska plattform för fortsatt hållbar lönsam tillväxt står starkare än någonsin.

Vi har en decentraliserad modell och företagskultur som präglas av entreprenörskap där engagerade ledare växer samtidigt som de kontinuerligt utvecklar och förbättrar bolagen. Vi anser att de bästa besluten fattas lokalt och av dem som är närmast kunden. För att få en bättre förståelse kring hur det är att vara en del av Indutrade får du längre fram i broschyren möta några av våra engagerade entreprenörer. Bland annat kan du läsa om Daniel Mattsson, VD för Belos som är specialiserat på VA-armatur, som berättar om det värde han får ut av de olika ledarskapsprogram och nätverksträffar Indutrade anordnar. Du kan även läsa om Acumo som förvärvades av Indutrade 2019. För VD Mikael Törnberg var en stabil partner och en delad värdegrund viktiga förutsättningar när det var dags att sälja företaget. Vidare kan du läsa om danska Alflow som erbjuder flödesutrustning till läkemedels-, biotech- och livsmedelsindustrin och deras spännande tillväxtplaner för de kommande åren.

### Engagerad ägare

Många entreprenörer betraktar Indutrade som en attraktiv köpare eftersom de får behålla sitt decentraliserade ansvar och samtidigt får stöd att utvecklas med hjälp av en långsiktig ägare. Vårt aktiva ägande utövas i huvudsak via bolagens styrelser där vi kontinuerligt arbetar för att utveckla bolagen och skapa en långsiktig värdeutveckling samt bidra till samhället. Alla Indutradebolag har en tydlig gemensam värdegrund och vi delar den övergripande målsättningen om hållbar lönsam tillväxt.

Våra bolag har därutöver sina egna visioner, målsättningar och strategier som diskuteras



Det som särskiljer oss är vårt fokus på att förstå människorna och kulturen i bolagen vi förvärvar.

och beslutas i respektive bolagsstyrelse. Som engagerad och professionell ägare arbetar vi strukturerat genom våra affärsområden och bolagsstyrelser för att utveckla våra ledare samt tillföra kunskap och kapital som ger bolagen förutsättningar att välja rätt strategisk inriktning, satsa på affärsutveckling och förbättra sina kunderbjudanden.

### Professionell förvärvare

Vi har lång erfarenhet av framgångsrika företagsförvärv och av att arbeta med drivna entreprenörer. Det finns många olika typer av bolag som arbetar med företagsförvärv. Vi ser oss inte som ett i mängden, utan det som särskiljer oss är vårt fokus på att förstå människorna och kulturen i bolagen vi förvärvar. Vi är dessutom mycket långsiktiga ägare, vilket ofta tilltalar entreprenörer som överväger att sälja sina bolag. Vi förvärvar bolag för att behålla dem för evigt. För oss är det viktigt att ledningen stannar i bolaget efter förvärvet och att företagskulturen och bolagsnamnet behålls. Att säljaren är lika nöjd som vi med affären är oerhört viktigt eftersom förvärvet vanligtvis är inledningen på en lång och utvecklande relation.

### Tillgång till kunskap och utveckling

Som en del av Indutrade får du tillgång till ett stort nätverk av kollegor med mycket kunskap. Genom exempelvis nätverksträffar och seminarier utbyter vi erfarenheter och kunskap inom olika områden, vilket även skapar förutsätt-

ningar för olika former av affärsskapande samarbeten. Dessutom får du tillgång till vår egenutvecklade digitala kommunikationsplattform där "best practise" och verktyg finns tillgängliga inom en rad strategiska områden, till exempel strategiplanering, prissättning, rörelsekapital-effektivitet, IT-säkerhet och hållbarhet. 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 ledningar 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 styrelse 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. Jag ser fram emot att välkomna ännu fler framgångsrika företag till Indutrade under åren som kommer.

**Bo Anvik**

VD och koncernchef Indutrade

# AFFÄRSIDÉ

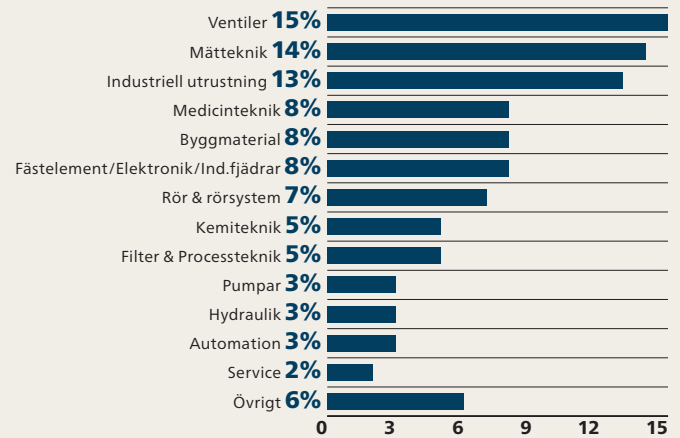
Att skapa hållbar, lönsam tillväxt på ett decentraliserat sätt genom att utveckla och förvärva framgångsrika företag som leds av passionerade entreprenörer.

## Vad vi gör

Vi utvecklar och förvärvar teknik- och industribolag som kännetecknas av hög kompetens och förmågan att bygga långvariga, nära relationer med kunder och leverantörer.

Våra bolag erbjuder hållbara lösningar som stärker vår och kundernas konkurrenskraft. Bolagen tillverkar, utvecklar och säljer komponenter, system och tjänster med högt teknikinnehåll.

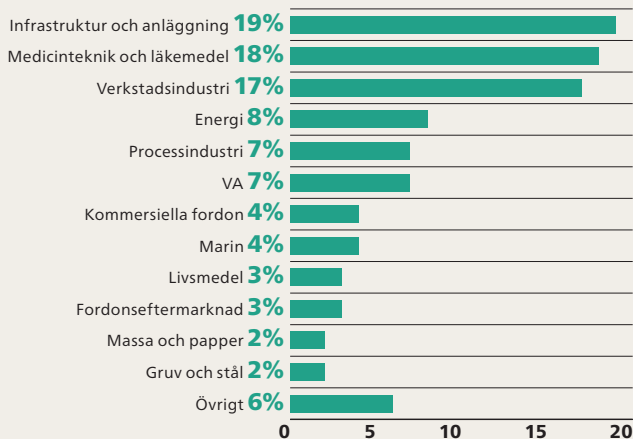
### Nettoomsättning per produktområde



## Till vem

Kunderna finns inom en rad olika branscher, till exempel infrastruktur och anläggning, medicinteknik och läkemedel, verkstadsindustri, energi, VA och livsmedel.

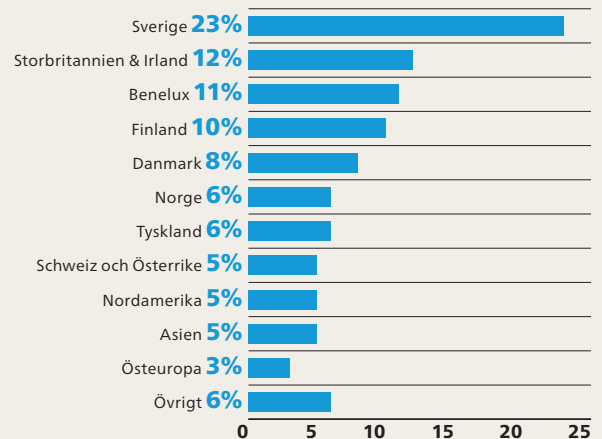
### Nettoomsättning per kundsegment



## Var

Indutrade består av cirka 200 bolag som erbjuder sina tjänster i över 30 länder i sex världsdelar.

### Nettoomsättning per marknad<sup>1)</sup>

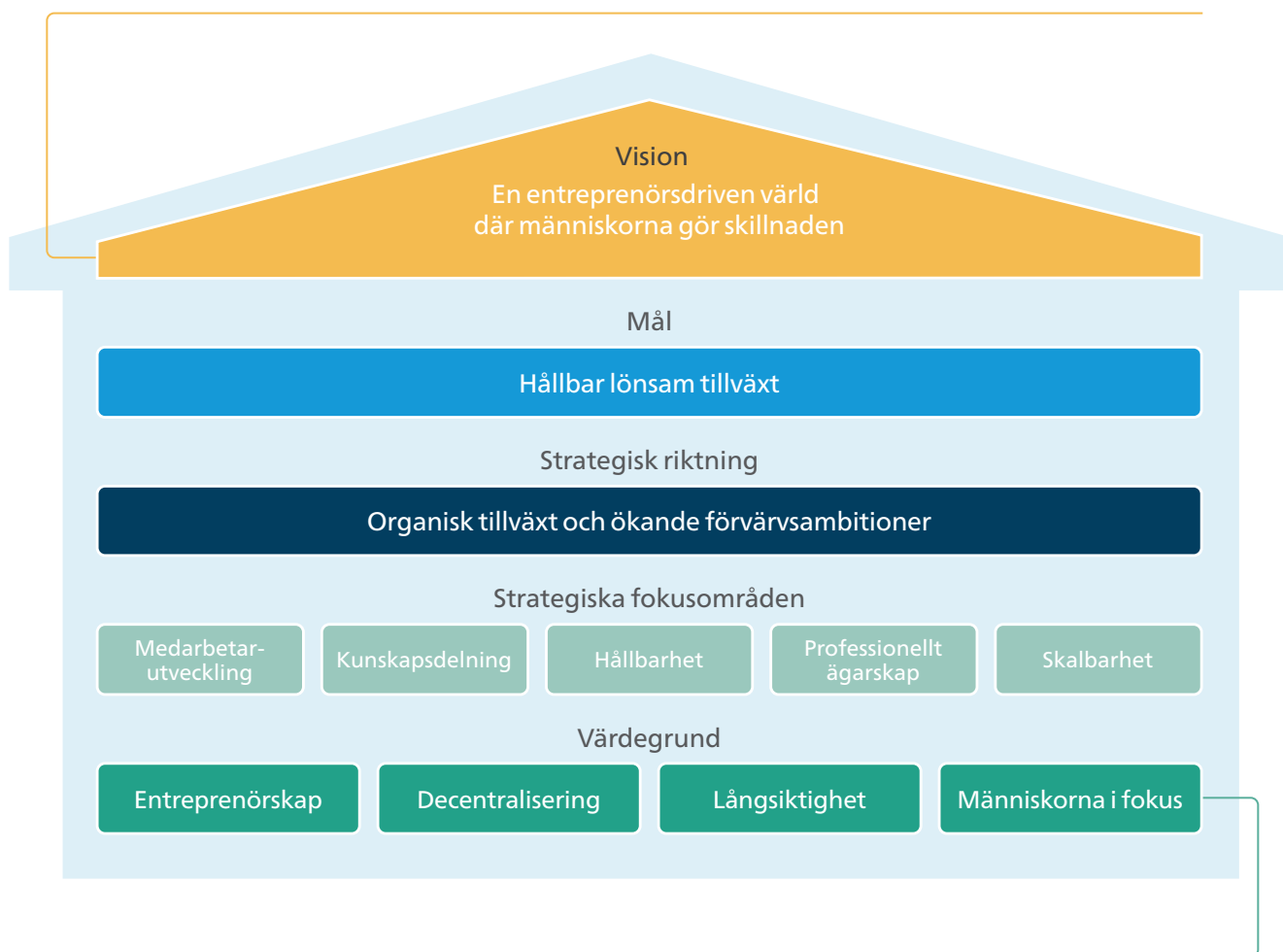


<sup>1)</sup> Baserat på kundernas hemvist

# Strategisk plattform

Indutrades strategiska plattform ligger till grund för vårt sätt att driva hållbar lönsam tillväxt och bidrar till vår vision: en entreprenörsdriven värld där människorna gör skillnaden. Alla Indutradebolag har en tydlig gemensam värdegrund och vi delar den övergripande målsättningen om hållbar lönsam tillväxt. Alla bolag inom koncernen har därutöver sin egen vision, målsättning och strategi som diskuteras och beslutas i respektive bolagsstyrelse.

Indutrade har ett långsiktigt engagemang att få människor och företag att växa. Vi bidrar både till vår egen utveckling och till samhället i stort genom att låta fler människor och företag bli en del av en entreprenörsdriven affärsvärld.



## Entreprenörskap

Vi har en stark entreprenöranda och ett stort affärsengagemang. Vi är dessutom fast beslutna att ständigt driva, utveckla och förbättra verksamheten.



## Decentralisering

Vi är en decentraliserad organisation med stark lokal förankring. Vi anser att de bästa besluten fattas lokalt och av dem som är närmast kunden.



## Långsiktighet

Vi fokuserar på lönsamhet och vår definition av framgång är att uppnå hållbar lönsamhet, en tillväxt som gynnar individer, företag och samhället i stort.



## Människorna i fokus

För oss är människorna viktiga – våra medarbetare är nyckeln till koncernens utveckling. Vår ambition är att tillvarata duktiga medarbetare inom hela koncernen och genom dem sprida goda exempel mellan bolagen.

# Våra bolag

Vi förvärvar dels teknikhandelsbolag som prioriterar sortiment med marknadsledande produkter från de bästa leverantörerna, dels bolag med egna produkter och varumärken. Gemensamt för våra bolag är att de är framgångsrika och välskötta med en väl definierad marknad och ett tydligt kunderbjudande. De drivs av entreprenörer som brinner för sin affärsidé, vill utveckla verksamheten ytterligare och som delar vår värdegrund om hållbart företagande.

## BOLAG MED TRADINGVARUMÄRKEN

# 56%

av Industrades försäljning



## BOLAG MED EGNA VARUMÄRKEN

# 44%

av Industrades försäljning



# Engagerad ägare och professionell förvärvare

Indutrade är en långsiktig och stabil ägare som är engagerad i och tar ansvar för våra bolags utveckling. När vi förvärvar ett bolag finns aldrig någon plan för utträde eller avyttring. Vårt aktiva ägande utövas i huvudsak via bolagens styrelser där vi kontinuerligt arbetar för att utveckla bolagen, skapa en hållbar värdeutveckling och bidra till samhället.

## INDUTRADE SOM ÄGARE

Som aktiv ägare bidrar vi exempelvis genom att utveckla våra ledare, samt tillföra kunskap och kapital som ger bolagen förutsättningar att välja rätt strategisk inriktning, satsa på produktutveckling och förbättrade kunderbjudanden. Det är också av största vikt att våra bolag kontinuerligt arbetar med att förbättra sin sociala och miljömässiga påverkan. Vi är fast övertygade om att ett ansvarsfullt och hållbart agerande skapar långsiktigt värde och stärker konkurrenskraften.

## Värderingsstyrt ledarskap

Indutrades värderingar vägleder oss i hur vi agerar externt och internt. Värderingarna har genom åren växt fram tillsammans med våra bolag och medarbetare, utifrån övertygelsen om att det är människorna som gör skillnaden. Ett värderingsstyrt ledarskap med stor frihet och hög grad av självbestämmande är utgångspunkten i vårt arbete, ända från förvärvsfasen till hur vi sedan bidrar till att utveckla verksamheterna på ett ansvarsfullt sätt. Detta tankesätt utgör grunden för vår vision: en entreprenörsdriven värld där människor gör skillnaden.

TRUSTED  
BY ENTREPRE-  
NEURS

Indutrades varumärkeslöfte "Trusted by entrepreneurs" bygger på förtroendet vi vunnit från denna målgrupp sedan starten 1978 och att de även är nödvändiga för vår fortsatta tillväxt. Efter drygt 40 år med över 200 genomförda förvärv av framgångsrika bolag har vi en unik position med betydande kompetens inom både förvärvs- och företagsutveckling.

Vår verksamhet bygger på att utveckla och förvärva välskötta och lönsamma teknik- och industribolag med fortsatt lönsam organisk tillväxt i fokus. Genom vår beprövade, decentraliserade affärsmodell ges drivna entreprenörer möjlighet till bibehållen självständighet med fullt operationellt ansvar och mandat. De bästa besluten fattas lokalt nära kund och affär.

Genom att förvärva framgångsrika bolag med stabila kund- och leverantörsrelationer och god lönsamhet balanseras vår affärsrisk. Vi gör därför en grundlig utvärdering av de bolag vi vill förvärva och har tydliga förväntningar på hållbar och lönsam tillväxt. Vi stödjer sedan våra bolag på deras fortsatta tillväxtresor.

Förutom att möta finansiella resultatkrav är det viktigt att de bolag vi förvärvat har en driven ledning, präglad av en genuin entreprenörsanda och besitter djup affärskompetens. Den viktigaste faktorn för ett lyckosamt förvärv är dock en sund företagskultur och sunda värderingar samt att säkerställa en delad värdegrund och gemensamma etiska principer.

Vår uppförandekod är ett viktigt verktyg för att beskriva gemensamma principer och främja en delad värdegrund. Vår decentraliserade styrmödel ställer krav på alla bolag att ha en väl fungerande verksamhet och ledning. Redan under förvärvsprocessen lägger vi därför stor vikt vid att lära känna bolaget med dess ledning, personal och ägare för att förstå om de delar våra värderingar och vår syn på hållbart företagande.

## Decentraliserad organisation

Vi tillsätter en styrelse för varje bolag men vårt decentraliserade arbetssätt medför att självbestämmandet i bolagen är stort vilket skapar frihet och flexibilitet. De bästa affärsbesluten fattas nära kunden av personer som bäst känner till kundens behov och processer. Många av våra dotterbolag verkar på mindre orter där medarbetarna blir viktiga ambassadörer och bidrar till att våra bolag uppfattas som pålitliga och ansvarstagande, till exempel genom att säkerställa att den lokala miljön inte påverkas negativt av bolagens verksamhet. Genom lokala investeringar och arbetstillfällen på orten bidrar våra bolag till samhällets tillväxt och utveckling.

## VAD VI ERBJUDER

### Business as usual

Vår decentraliserade organisation medför att självbestämmandet i bolagen är stort vilket skapar frihet och flexibilitet. De bästa affärsbesluten fattas nära kunden av personer som bäst känner till kundens behov och processer.

### Professionell styrelse

Vi tillsätter en engagerad styrelse som stödjer företagsledningen och agerar bollplank. Genom vår samlade kompetens, erfarenhet och struktur skapas förutsättning för fortsatt utveckling av bolagen.

### Expertis

Indutrade stödjer dotterbolagen med industriellt och tekniskt kunnande, affärsutveckling, finansiering och målstyrning. Vi erbjuder också stöd gällande bland annat kompetensutveckling, digitalisering och hållbarhet.

### Finansiell styrka

Koncernens finansiella styrka skapar stabilitet och underlättar våra bolags expansion. Som stabil ägare tar vi ansvar för bolagens långsiktiga fortlevnad.

### Kunskapsdelning och nätverk

Vi delar erfarenhet, kunskap och "best practice" genom nätverksträffar, utbildningar och via vår digitala kommunikationsplattform Indutrade Portal. Många utmaningar och lösningar är relevanta för de flesta bolag och genom kunskapsutbyte och informellt nätverkande främjas utbyte av idéer och erfarenheter mellan bolagen.

### Kompetens- och ledarutveckling

I en decentraliserad organisation är människorna avgörande. Vi är mycket måna om att vi för varje bolag har en noga utvald VD, ledning och styrelse. Under paraplyet Indutrade Academy driver vi flera skräddarsydda utbildningar för att kontinuerligt vidareutveckla våra nyckelpersoner.



## FÖRVÄRVSPROCESS

Förvärv är en naturlig del av Indutrades verksamhet och ett väsentligt inslag i vår tillväxtstrategi. Vår förvärvsstrategi har utvecklats över tid, är väl underbyggd och historiskt framgångsrik. De bolag vi förvärvar är lönsamma och välskötta, med en väl definierad marknad och ett tydligt erbjudande. Vi håller en hög förvärvstakt och normalt sett förvärvar vi flera bolag varje år.

Vi ställer höga krav på de bolag vi förvärvar. De drivs av entreprenörer som brinner för sin affärsidé, som vill utveckla verksamheten ytterligare och som delar vår värdegrund om hållbart företagande. Bolagen har dessutom teknisk nischkompetens. De har en väl fungerande och motiverad ledning som präglas av entreprenörskap och som vill fortsätta sitt engagemang även efter förvärvet.

Processen inför ett nytt förvärv kan pågå i flera år och vi träffar ledning och anställda vid flertalet tillfällen för att fastställa om bolaget är ett "Indutradebolag". Vi strävar efter att så tidigt som möjligt i förvärvsprocessen föra diskussioner och resonemang kring vår decentraliserade styrningsmodell och våra grundläggande värderingar.

Samtliga bolag som förvärvas granskas för att säkerställa att det förvärvade bolaget har en långsiktig hållbar affärsstrategi som genererar långsiktiga värden. Att företaget drivs på ett ansvarsfullt sätt är avgörande för långsiktig hållbar tillväxt, utveckling och lönsamhet. 2022 förvärvade Indutrade 16 nya bolag som alla genomgick en hållbarhetsgranskning.

### 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 har ett kontinuerligt inflöde av nya intressanta bolag att potentiellt förvärva, både från det interna nätverket och från externa mäklare och företagsrådgivare. Strävan är att tidigt i processen komma till en nära och exklusiv dialog med ägarna. På detta sätt kan vi på bästa sätt förmedla Indutrades långsiktiga modell och värderingar.

### Utvärdering

Potentiella förvärv utvärderas utifrån en mängd parametrar såsom marknadsposition, kunder, konkurrenter, huvudleverantörens strategiska och tekniska inriktning, miljöpåverkan, ISO-certifieringar, finansiell ställning, historik samt nyckelpersoners fortsatta engagemang. Att verksamheten bedrivs på ett ansvarsfullt sätt är avgörande för att skapa långsiktig hållbar tillväxt, utveckling och lönsamhet och är därför centralt vid utvärderingen.

En grundlig och anpassad utvärdering minimerar den operativa och finansiella risk som är förenad med ett förvärv. I utvärderingen nyttjar vi den samlade kompetens som finns inom Indutrade och bland våra bolag för att säkerställa att vi förstår alla möjligheter och risker tydligt. En nyckel till framgång är noggranna förberedelser och att parterna kan lära känna varandra. Förvärvsprocessen får därför gärna ta tid. Om ett potentiellt förvärv inte följer relevanta standarder, inte uppfyller granskningen avseende till exempel mänskliga rättigheter eller korruptionsrisker, eller inte bedöms vara mottagligt för nödvändiga förbättringar, avstår Indutrade från förvärvet.

### Förhandling

Förhandlingsfasens främsta syften är att säkerställa bland annat:

- Att förvärvet kan genomföras till ett pris som gör att affären blir värdeskapande för båda parter.
- Nyckelpersoners fortsatta engagemang efter förvärvet. Då dessa ofta är delägare i det bolag som förvärvas används vanligen en förvärvsstruktur med tilläggsköpeskilling, vilket innebär att ytterligare köpeskilling betalas ut om bolaget når en viss lönsamhetsnivå efter förvärvet.
- Att förvärvsbolagets samarbetspartners samtycker till förvärvet, för att väsentliga kunder och leverantörer ska kunna behållas.

## STYRPROCESS

### Implementering

Ett förvärv får alltid ett tydligt hem i ett av Indutrades affärsområden, baserat på antingen vilken geografi som bolaget hör hemma i eller vilka produkter som erbjuds. Detta ökar möjligheterna till värdeskapande samarbeten och nätverk. En ny styrelse för bolaget tillsätts med kompetenser som är anpassade för bolagets aktuella behov.

I samband med ett förvärv görs också en strukturerad genomgång av det förvärvade bolaget. De områden som vi främst fokuserar på är det förvärvade bolagets:

- Kunder och leverantörer – finns möjlighet att bredda kundkrets och produktsortiment?
- Hållbarhet – är hållbarhetsaspekten integrerad i affärsmodell, affärskultur, strategier, processer och produkterbjudanden?
- Organisation – går det att effektivisera och öka fokus på kunder och försäljning?
- Kostnader, marginaler och lageromsättning – finns möjlighet att höja lönsamhet och avkastning?

Nya finansiella mål, anpassade efter bolagets förutsättningar fastställs.

### Uppföljning

Det förvärvade bolagets ledning, dess nya styrelse och Indutrades affärsområdeschef har en kontinuerlig dialog. Varje månad rapporterar bolaget in försäljning, resultat och andra viktiga finansiella nyckeltal till Indutrade centralt. Den löpande styrningen är målorienterad med fokus på tillväxt, marginal och kapitalbindning. Under året säkerställs även att kompetensutveckling, successionsplanering och hållbarhetsagendan i bolagen följs upp och utvärderas – en viktig del i Indutrades roll som aktiv ägare.

# Belos säkrar världens viktigaste resurs

Belos arbetar med den viktigaste resurs som finns, nämligen vatten. Företaget är specialiserat på VA-armatur. Den organiska tillväxten har länge varit stark med god lönsamhet. Daniel Mattsson tillträdde som rekordung VD för tre år sedan. I det pågående tillväxtarbetet är stödet från Indutrade viktigt – både för företaget och för Daniel personligen.

**Belos**

Omsättning, MSEK

**207**

Antal medarbetare

**18**

Grundat

**1944**

Förvärvat av Indutrade

**1999**



Daniel Mattsson  
VD



**Indutrade arbetar decentraliserat och långsiktigt med evig ägarhorisont. Det ger oss frihet och eget ansvar samt kombineras med kravställning och stöd för att ständigt utvecklas.**

Belos är specialiserat på VA-armatur för hållbara vatten- och avloppssystem. Företaget är marknadsledande svensk distributör av exempelvis ventiler och segjärnsrör till markförlagd VA, det vill säga armatur som ligger under jord. Belos samarbetar med ledande europeiska tillverkare. Kunderna är kommuner som äger VA-näten samt entreprenörer, grossister och VA-konsulter.

– Vi arbetar med den viktigaste resurs som finns, nämligen vatten, säger VD Daniel Mattsson. En del av affärsmodellen bygger på att vi är nära slutkunderna i vår bearbetning och skapar behov. Det gör vi genom att visa på de unika fördelarna med våra produkter och dra nytta av hela vår kompetens inom vatten och avlopp. Vi ska vara den första kontakten.

Behoven på VA-marknaden bedöms vara stora. Bara i Sverige – som är Belos huvudmarknad – är många av de kommunala VA-näten i behov av renovering. Branschföreningen Svenskt Vatten anser att investeringsbehovet är 31 miljarder kronor per år fram till 2040. Förutom i Sverige har Belos verksamhet i Danmark där en filial etablerades 2005.

## Viktig laganda

Vid sidan om starka produkter och hög kompetens lyfter Daniel fram företagskulturen som en tillgång. Företaget har idag 18 anställda som arbetar nära varandra.

– Flera av oss har idrottsbakgrund och vi fungerar i mångt och mycket som ett lag. Alla jobbar engagerat mot samma mål, är uthålliga i det de gör och har en förmåga att nå resultat. För egen del bidrar jag med förutsättningar för att utveckla bolaget genom analys, leverantörs- och kundförhandlingar samt skapa resurser för organisk tillväxt. Detta i kombination med att alla processer är på plats gör att personalen kan koncentrera sig på att utveckla affärerna.

Samarbetet med Belos leverantörer är en styrka. I leverantörernas produktutveckling har Belos en unik påverkan och bidrar med insikter

om vad kunderna kräver och hur marknaden utvecklas. En annan konkurrensfördel är den nära samverkan med grossisterna som ger kunderna tillgång till Belos breda sortiment.

## Mängder av kompetens

Företaget grundades redan 1944 och vissa av leverantörssamarbetena går tillbaka till 1960-talet. Daniels egen historia som VD i Belos är däremot mycket kortare. Han tillträdde som VD 2020, bara 28 år gammal. Då hade Belos varit en del av Indutrade i drygt 20 år.

– En av ägarna ville vidareutveckla både verksamheten och sin egen roll och sålde till Indutrade 1999. Den ägaren ingår idag i Indutrades koncernledning. Belos utveckling har varit stark under lång tid. Vi har växt lönsamt med drygt 110 procent de senaste tio åren, exklusive 2022. Under 2022 var den organiska tillväxten 20 procent.

Stödet från Indutrade märks på flera sätt. Som ung VD kom Daniel in i en koncern som erbjuder mängder av kompetens via seminarier och gemensamma VD-träffar. Ett annat exempel är Indutrade-portalen som är en knutpunkt för information och erfarenhetsutbyte.

– Sedan dag ett har Indutrade varit ett stöd i min utveckling. Jag har exempelvis genomgått Indutrade Leadership Program och sammantaget har Indutrade gett mig ett ovärderligt kontaktnätverk. Jag utmanas konstant i att utvecklas och prestera lite bättre än tidigare.

– Sammantaget har Indutrade gett mig ett ovärderligt kontaktnätverk. Jag utmanas konstant i att utvecklas och prestera lite bättre än tidigare, fortsätter Daniel.

Många av dessa kontakter tas i utbytet med ledningen för affärsområdet Fluids & Mechanical Solutions som Belos ingår i. Utmaningarna tar självklart sikte på fortsatt lönsam tillväxt, men också på konkreta frågor som till exempel optimal lagerhållning.



– Indutrade arbetar decentraliserat och långsiktigt med evig ägarhorisont. Det ger oss frihet och eget ansvar samt kombineras med kravställning och stöd för att ständigt utvecklas, vilket jag uppskattar. Som företag blir vi flexiblare och kan fatta snabbare beslut beroende på hur marknaden utvecklas. Det märktes under pandemin då detta plötsligt växte i betydelse.

### Hållbara hela vägen

Arbetet med vatten gör att hållbarhet blir en grundsten i hela verksamheten. Det finns flera specifika hållbarhetsfrågor företaget arbetar med, exempelvis att erbjuda produkter som tillverkas i mer hållbart material och har lång livslängd. Detta spelar stor roll eftersom produkterna ingår i en teknisk infrastruktur som grävs ned i jorden och väntas fungera pricksfritt i 50–100 år.

– Internt i Belos försöker vi erbjuda fler hållbara transporter och ser hållbarhet som en affärsmöjlighet. Vi har också sett över våra egna fordon och satsat på mindre miljöbelastande bilar, säger han. Ser vi till hållbarhetsarbetet i stort, får vi även här stöd av Indutrade.

Det gäller bland annat via Indutrades Code of Conduct. Den kan alla bolag dra nytta av, dels när kunderna ställer krav på dokumenterade riktlinjer i hållbarhetsarbetet, dels när Belos har egna krav på leverantörer och samarbetspartners beträffande miljöfrågor och socialt ansvarstagande.

### Behov av digitalisering

Med 2022 kan Belos se tillbaka på ett år då verksamheten växte med cirka 20 procent. Antalet medarbetare utökades också från 15 till 18.

– I nästa steg ska vi dra nytta av denna förstärkning och växa ännu mer samt ta marknadsandelar, summerar Daniel Mattsson. På längre sikt är som sagt livslängden på våra produkter en viktig utvecklingsfråga, som hjälper till att säkra vattenresurserna. Ett annat område är digitalisering, där nya tekniska lösningar kommer att behöva användas för att övervaka och styra VA-näten.



# Acumo - snabbt, mätbart och även hållbart

När det ska gå fort och vara exakt är Acumo rätt leverantör. Teknikhandelsbolaget är specialiserat på industriautomation, det vill säga på komponenter som optimerar prestandan i en maskin. Även hållbarhet ingår i erbjudandet, där Acumo bidrar till minskad råvaruanvändning och lägre energiförbrukning.



Omsättning, MSEK

65

Antal medarbetare

13

Grundat

2003

Förvärvat av Indutrade

2019



Mikael Törnberg  
VD



**Att vi valde Indutrade beror delvis på den finansiella styrkan i koncernen, men också på att värderingarna passar oss.**

En maskin blir inte bättre än dess mekaniska konstruktion. Det är här Acumo kommer in i bilden. Företaget är specialiserat på industriautomation, där komponenter och helhetslösningar bidrar till att mekaniken i en maskin fungerar på ett optimalt sätt.

– Namnet Acumo är en förkortning av Accurate motion och fångar vad vi håller på med – att få rörelsen i kundernas maskiner att bli så snabb och exakt som möjlig, sammanfattar VD Mikael Törnberg. Baserat på data från kunden tar vi fram rätt förslag. Det bygger på att någonting i maskinen flyttas från en punkt till en annan, oftast i en rörelse som måste gå att mäta.

– En av våra styrkor är att vi har kompetens inom både mekanik och elektronik, fortsätter han. Det är ovanligt i vår bransch och gör att vi kan ta fram bättre helhetslösningar än konkurrenterna.

Våra kunder är företag inom exempelvis förpackningsindustrin, medicinteknik eller verkstadsindustrin. Sverige är huvudmarknaden som idag står för ungefär 90 procent av försäljningen.

#### Hållbart värdeerbjudande

Acumo köper in komponenter för industriautomation från leverantörer runt om i världen. Komponenterna säljs enskilt eller kombineras ihop i erbjudanden, där den mekaniska prestandan alltid är i centrum. Mikael betonar även att fler aspekter är viktiga att lyfta fram eftersom de breddar värdeerbjudandet.

– Hållbarhet är något vi tidigare inte kommunicerat kring det vi levererar. Det har vi fokus på nu. Genom att dimensionera vår automationslösningar rätt så minskar behovet av råmaterial i mekaniken. Smörjintervallen i en maskin kan också utökas och energiförbrukningen minska. Tillsammans med den tekniska optimeringen är dessa aspekter viktiga, särskilt som de gör kunden mer kostnadseffektiv.

Vid sidan om den traditionella teknikhandelsverksamheten har förädlingen av produkter växt i betydelse på senare år. Acumo har numera en egen verkstad där kundanpassningar görs, bland annat av de metallskenor som används för styrning i många maskinprocesser.

– Vi kappar och slipar skenor utifrån kundens specifikationer. Den här typen av förädling är ett av våra snabbast växande områden och något som säkert blir ännu viktigare i framtiden.

#### Tryggt och långsiktigt

Mikael berättar att Acumo har en säljdriven företagskultur och att lagkänslan bland de 14 medarbetarna är stark. De är vana att se möjligheter i det som sker och är alltid snabba på att agera. Detta entreprenörsinriktade arbetssätt var också en av anledningarna till att Acumo blev en del av Indutrade 2019.

För fyra år sedan var företaget inställt på att ta nästa steg på tillväxtresan. Mikael och de andra delägarna kände att det då krävdes ett större sammanhang och en annan ägare. Det pågick dessutom en konsolidering på marknaden, som bidrog till att Acumo stod inför ett vägval.

– Att vi valde Indutrade beror delvis på den finansiella styrkan i koncernen, men också på att värderingarna passar oss. Detta har stor betydelse eftersom vi vill att det ska vara en matchning på flera plan, betonar Mikael.

– Via Indutrade får vi en ökad trygghet. Acumos verksamhet är projektstyrd, där det snabbt kan gå upp eller ned från ett år till ett annat. Då är det bra med stabila, långsiktiga ägare.

#### Tillgång till kompetens

Kompetensnätverket är en annan sak Mikael uppskattar – ett nätverk där styrelsen är A och O.

– Jag kan alltid vända mig till dem för att få hjälp, vilket känns ovärderligt, säger han. Vi har exempelvis dragit upp riktlinjerna för den

fortsätta tillväxtresan, där styrelsen utmanat mig och bidragit med ett ramverk som gett Acumo en realistisk tillväxtplan.

Förutom styrelsearbetet deltar Mikael också i både VD-konferenser och de affärsrådesmöten som hålls inom affärsområde Industrial Components, där Acumo ingår.

– Vi genomför dessutom något som kallas klustermöten. Då samlas färre bolag som har ungefär samma verksamhet och fokus ligger på ett par utvalda frågor. Detta är givande möten där dialogen brukar bli bra.

I dagsläget deltar Mikael även i Indutrade Leadership Program (ILP), som också ger ett värdefullt tillskott av kompetens.

– Så sammanfattningsvis finns all kompetens man kan tänkas behöva någonstans i nätverket omkring Indutrade, säger han. Och har man egna frågor är det bara upp till en själv att hitta svaren på rätt ställe.

### Växa hållbart

Hållbarhet har som sagt blivit en tydligare del av Acumos erbjudande, något som också faller tillbaka på hur hållbarhetsarbetet i hela Indutrade utvecklas. Under 2022 anslöt sig koncernen till Science Based Targets initiative som tar sikte på minskade utsläpp av växthusgaser.

– Dessa mål påverkar även oss och gör att vi måste se över hur vi kan bidra. På så sätt blir hållbarhet också en naturlig del i vår verksamhet och inte något som finns vid sidan om.

– Så på sikt ser jag oss som en ledande leverantör inom industriautomation, där hållbarhetsaspekterna genomsyrar hela erbjudandet till kunderna, avrundar Mikael Törnberg. Därmed hjälper vi och våra lösningar också kunderna på deras egen hållbarhetsresa.



# Alflow – teknikhandelsbolag som adderar värde

Danska Alflow är specialiserat på att optimera flödesprocesser hos sina kunder. Vid sidan om flödesprodukterna är Alflow teknikhandelsbolaget som alltid vill addera värde till det som levereras – via problemlösning, stöd och rådgivning som ger kunderna det där lilla extra.

alflow®

Omsättning, MSEK

189

Antal medarbetare

32

Grundat

1998

Förvärvat av Indutrade

2021



Jens Martin Andersen  
VD



**Vi som driver Alflow har alltid varit entreprenörer och det kan vi fortsätta vara när vi ingår i Indutrade.**

Att hjälpa kunderna optimera sina processflöden och tekniska applikationer – det är kärnan i Alflows verksamhet. Med optimering menas högre avkastning i en process eller mindre stillestånd i produktionen. Företagets flödesutrustning används i läkemedels-, biotech- och livsmedelsindustrin. Här ingår allt från pumpar och ventiler till slangar och tankutrustning. Läkemedel är huvudsegmentet och kunderna finns i framför allt Danmark samt de övriga nordiska länderna.

– Vi ska vara en distributör som alltid kan addera ett extra värde till produkterna vi levererar. Med det menar jag att vi vågar tänka annorlunda och gå längre än konkurrenterna i vårt stöd till kunderna.

Exempelvis genom att hjälpa till med problemlösning, rådgivning eller annan typ av support som gör att de känner att de är i trygga händer, säger Alflows VD Jens Martin Andersen.

I en bransch som läkemedel är kraven på dokumentation och kvalitetskontroll kring utrustning och komponenter omfattande. För en av kunderna – ett stort dansk läkemedelsföretag – hanterar Alflow också mycket av detta arbete. Något som förenklar kundens egen administration och på så sätt adderar ett extra värde i samarbetet.

#### Effektiva kundprocesser

Även i det löpande arbetet med flödesprocesser försöker Alflow flytta fram positionerna och förbättra för kunderna. Ett sådant exempel gäller värmebehandling av mat, där en ny, effektivare process för några år sedan utvecklats i värmebehandling av ost. Via Alflows stöd har kundens produktionstid kunnat kortas samtidigt som energiförbrukningen i processen minskat. Denna behandling av användas för flera typer av livsmedel.

– Tillsammans med våra leverantörer av flödesutrustning breddar vi nu även erbjudandet inom

läkemedelstillverkning. Det gör vi genom investeringar i ett eget renrum. Det är en lokal med extrema hygienkrav där vi monterar ihop applikationer och tar fram prototyper för denna bransch.

Ett annat satsningsområde är utbyggnaden av den egna anläggningen på Jylland, där företaget förbereder kontorslokaler för ytterligare 20 kollegor. Bakgrunden är att efterfrågan från läkemedels- och livsmedelsindustrin ökat och banat väg för denna expansion.

#### Attraktiv affärsmodell

I de satsningar som görs poängterar Jens Martin att det är tryggt att vara en del av Indutrade. Det var 2021 som Alflow kom in i koncernen. Jens Martin och övriga ägare hade en tydlig strategisk vision om att utveckla Alflow till ett attraktivt objekt för potentiella köpare.

– Att sälja till Indutrade blev ett naturligt steg, särskilt eftersom ingen av oss hade familjemedlemmar som på sikt kunde ta över Alflow.

Alflow uppvaktades av flera köpare, men valet föll på Indutrade. En viktig förklaring till detta är Indutrades affärsmodell.

– Vi som driver Alflow har alltid varit entreprenörer och det kan vi fortsätta vara när vi ingår i Indutrade, förklarar Jens Martin. Det är så att säga "business as usual", men samtidigt finns det både mer kompetens och finansiella resurser omkring oss idag.

Kompetensstödet märks bland annat vid de klustermöten som hålls i affärsområde Flow Technology, där Alflow nu ingår. Korta, snabba beslutsvägar är ytterligare en sak som Jens Martin gillar med Indutrade. Som VD blir han involverad på ett sätt som känns utvecklande.

– Jag tycker att vi som arbetar i de olika bolagen uppmärksammas på ett bra sätt. Indutrade lyssnar på oss och är skickliga på att fånga upp goda idéer i dialogen oss emellan.

### Hållbar processoptimering

Som en del av expansionen inom läkemedel och biotech växer Alflow även inom ett område som kallas "Single use". Liksom i verksamheten i stort handlar det om att optimera processer, men här bygger lösningarna på engångsprodukter. Kunderna är företag där kraven på hygien och säkerhet är höga.

– Faktum är att våra engångsprodukter kan minska miljöbelastningen, berättar Jens Martin. Alternativet till engångsprodukter är att kunden renar och steriliserar utrustning och produkter med jämna mellanrum. Då används starka kemikalier samtidigt som renings- och steriliseringsprocesserna är energikrävande. Därför är vårt sätt att producera inte mindre hållbart.

Alflow arbetar även med att minska sin egen miljöbelastning. Nyligen har värmepumpar installerats vid företagets anläggning och gjort att den gamla gasuppvärmningen kunnat avvecklas. Samtidigt pågår ett arbete för att minska koldioxidutsläpp i det som kallas Scope 3. Det är utsläpp företaget inte själv kontrollerar, men som är en del av Alflows värdekedja.

– Också i dessa frågor kan vi ta hjälp av Indutrade eftersom många bolag i koncernen arbetar med liknande hållbarhetsutmaningar, konstaterar Jens Martin.

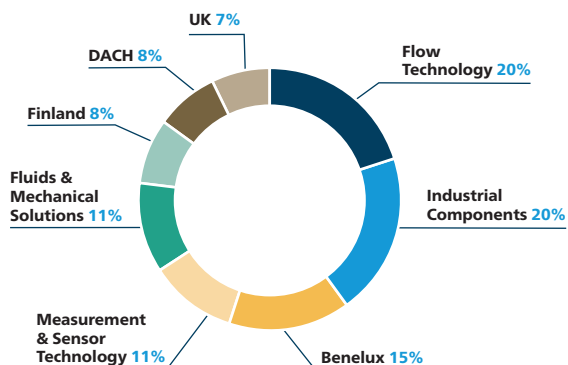
Nu närmast har han som mål att säkra fortsatt tillväxt för Alflow. Utvecklingen hittills har varit positiv och mellan 2021 och 2022 växte den organiska försäljningen med drygt 20 procent.

– Vi vill självklart fortsätta växa, inte minst via den starka efterfrågan vi möter från läkemedelsindustrin. Ett annat mål är att hitta fler medarbetare och skala upp verksamheten, berättar Jens Martin Andersen. På sikt vill vi även vidareutveckla vår serviceverksamhet som är relativt liten idag. Vi erbjuder då service på plats hos kunden kring de lösningar Alflow levererar.

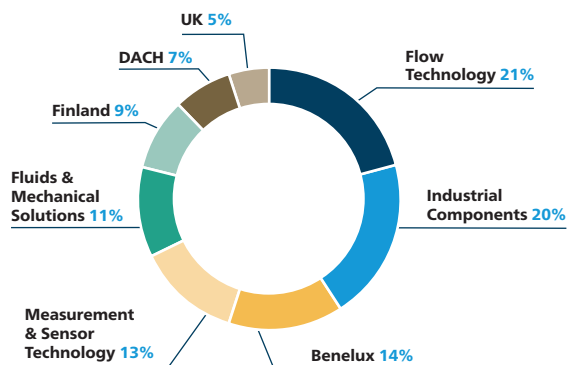


# Indutrade i siffror

Nettoomsättning per affärsområde, %



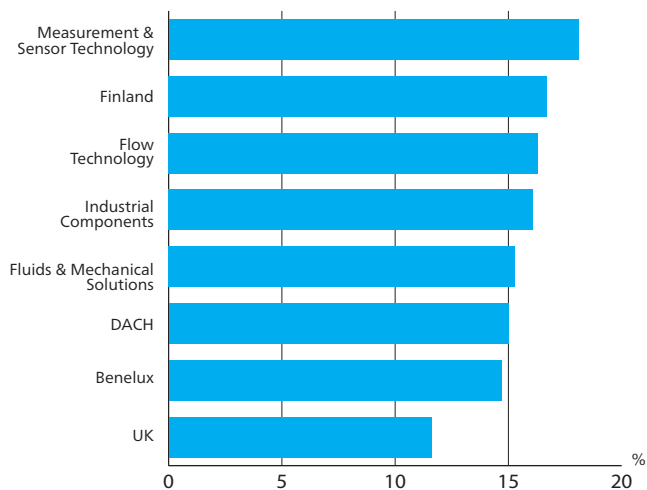
EBITA per affärsområde, %



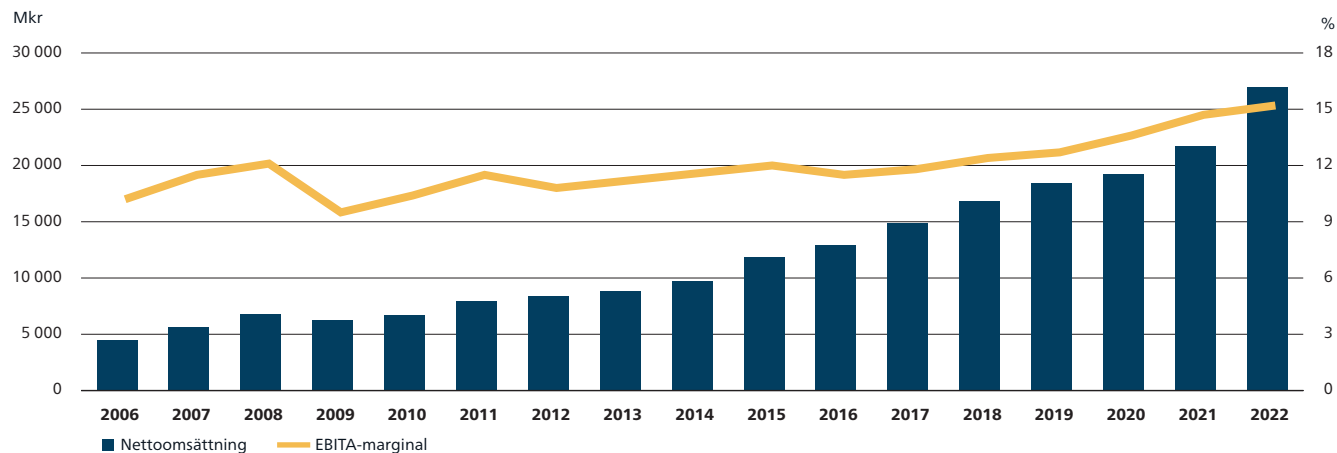
## Nyckeltal

Mkr	2022	2021	Förändring,%
Nettoomsättning	27 016	21 715	24
Rörelseresultat	3 620	2 825	28
EBITA	4 098	3 202	28
EBITA-marginal, %	15,2	14,7	
Resultat före skatt	3 440	2 725	26
Årets resultat efter skatt	2 681	2 097	28
Resultat per aktie före utspädning, kr	7,36	5,76	28
Utdelning per aktie, kr	2,60	2,30	
Avkastning på sysselsatt kapital, %	23	22	
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 372	2 853	-17
Nettoskuldsetningsgrad, %	67	53	
Medelantal anställda	8 483	7 715	

EBITA-marginal per affärsområde, %



## Lönsam tillväxt



# Fyra skäl att investera i Indutrade

## Hållbar tillväxt

- Genomsnittlig årlig omsättningstillväxt på 12 procent sedan börsnoteringen 2005
- 1 033 procent totalavkastning, inklusive återinvesterade utdelningar den senaste tioårsperioden
- Lång erfarenhet av framgångsrika företagsförvärv
- Möjlighet till organisk tillväxt genom bland annat utökat produkt- och serviceerbjudande och geografisk expansion

## Stabil lönsamhet och starkt kassaflöde

- Historiskt stabil lönsamhet
- Genomsnittlig EBITA-marginal på 13,7 procent de senaste fem åren
- Genomsnittlig avkastning på sysselsatt kapital på 21 procent de senaste fem åren
- Starkt operativt kassaflöde genererat över åren
- Stabil utdelning över tid, 38 procent av nettovinsten de senaste fem åren inklusive årets föreslagna utdelning och exklusive 2019 då ingen utdelning gjordes
- Soliditeten uppgick till 44 procent vid utgången av 2022

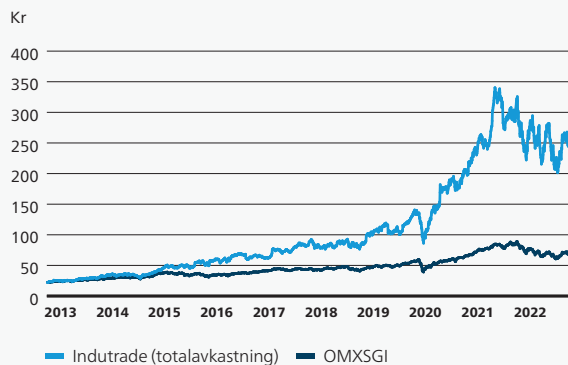
## Attraktiv marknadsställning och riskprofil

- Ledande ställning i utvalda, nischade branscher och segment med strukturell tillväxt
- Fokus på hög kvalitet och tekniskt avancerade produkter för repetitiva behov
- Diversifierad och stabil kund- och leverantörsbas
- Stabila långsiktiga relationer med ledande leverantörer

## Stark kultur och stort kunnande

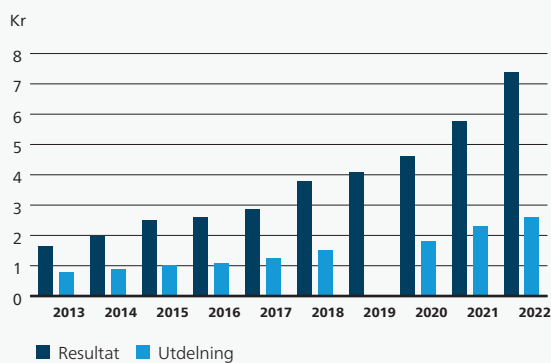
- Entreprenörskap med passion för kunder och affärer
- Organisation som bygger på ansvarstagande och förtroende – människorna gör skillnaden
- Fokus på långsiktigt hållbar lönsam tillväxt

### Aktiens totalavkastning



Källa: Monitor av Modular Finance AB

### Resultat och utdelning per aktie





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