

INNEHÅLL

INTRODUKTION

STRATEGI OCH AFFÄRSMODELL

AFFÄRSMODELL

STRATEGI

MÅL OCH MÅLUPPFYLLNAD

STORSKOGEN SOM INVESTERING

STORSKOGENS FINANSIELLA
STRATEGI

ORGANISATION OCH KULTUR

AFFÄRSOMRÅDEN

HÅLLBARHETSRAPPORTERING

BOLAGSSTYRNING

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

RÅKENSKAPER

HÅLLBARHETSNOTER

STORSKOGENS AKTIE

Strategi och affärsmodell



Mission

Att möjliggöra för företag
att nå sin potential



Vision

Att vara den ledande
internationella ägaren av
små och medelstora företag

Affärsmodell

Storskogen äger och utvecklar små och medelstora bolag för att skapa lönsam tillväxt och motståndskraft.

1. Möjlighet

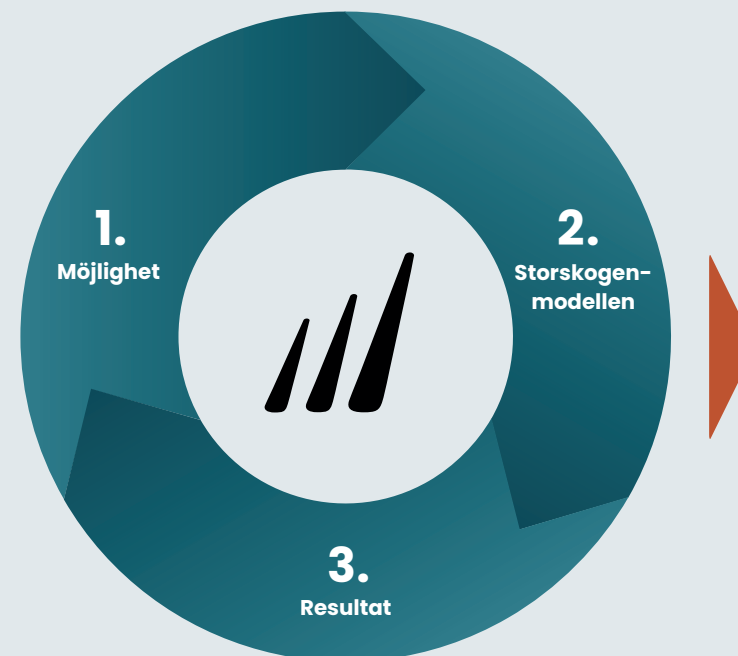
- **Stort förvärvsutbud** av lönsamma bolag med beprövade affärsmodeller.
- **Attraktiva värderingar.**
- **Potential för värdeskapande** genom professionalisering, synergier och verksamhetsutveckling.

2. Storskogenmodellen

- **Långsiktighet och stabilitet** säkerställer bolagens framtida konkurrenskraft.
- **Decentralisering** främjar entreprenörskap.
- **Aktivt ägande och finansiell styrning** möjliggör för bolagen att nå sin potential.
- **Diversifiering** säkerställs genom organisk och förvärvad tillväxt.

3. Resultat

- **Motståndskraft:** Diversifiering i bolagsgruppen, både geografiskt och verksamhetsmässigt, skapar uthållighet över konjunkturcykler och minskar risker.
- **Lönsam tillväxt:** Kassaflöden återinvesteras för att uppnå långsiktig tillväxt.



Värdeskapande

- **Aktieägare**
Exponering mot en diversifierad grupp av små och medelstora bolag som skapar lönsam tillväxt och motståndskraft.
- **Bolagssäljare/affärsenheter**
Långsiktig, decentraliserad ägarmodell som möjliggör för bolag att nå sin potential.
- **Medarbetare**
Möjligheter till utveckling och kunskapsutbyte inom bolagsgruppen.
- **Samhälle**
Engagemang för entreprenörskap främjar det lokala samhället.



Möjligheterna med att äga små och medelstora företag

Den bärande idén bakom Storskogen är att äga och utveckla lönsamma små och medelstora bolag. De värden som skapas i bolagsgruppen möjliggör fortsatt lönsam tillväxt och stärker dess motståndskraft.

Stort förvärvsutbud

Små och medelstora bolag har avgörande betydelse för världsekonomin genom att främja tillväxt, skapa arbetstillfällen och bidra till lokal utveckling. Vissa av bolagen ligger i framkant sett till innovation medan andra förlitar sig på beprövade affärsmodeller som utvecklats i decennier och ibland i århundraden.

Ur Storskogens perspektiv har små och medelstora bolag ofta attraktiva värderingar och utgör därmed bra investeringsmöjligheter. Med det rika utbudet av potentiella förvävsobjekt ser Storskogen utmärkta förutsättningar att över tid fortsätta att identifiera, förvärva och utveckla lönsamma bolag med stabila affärsmodeller för att uppnå långsiktig tillväxt och förbättrad motståndskraft för bolagsgruppen.

Attraktiva värderingar

Att små och medelstora bolag vanligen värderas lägre än större företag kan förklaras av ett antal risker, som exempelvis ökad känslighet för marknadsförändringar och svängningar i konjunkturen samt ett större beroende av ett fåtal nyckelpersoner, kunder eller leverantörer. Investerare betalar vanligen en premie för att investera i företag där det är lätt att köpa och sälja aktier och det motsatta gäller för onoterade företag.

Även välskötta bolag med beprövade affärsmodeller kan ha svårt att attrahera passande köpare, vilket kan bero på att bolaget inte passar industriella köpare eller att verksamheten är geografiskt belägen långt ifrån potentiella intressenter.

Sammanfattningsvis är det många faktorer som kan förklara varför privatägda mindre bolag ofta har attraktiva värderingar, vilket skapar goda förutsättningar för hög avkastning på lång sikt.

Potential för värdeskapande

Inom små och medelstora bolag finns ofta outnyttjad potential, som kan förverkligas genom att bli en del av en större grupp och kontext, som den som Storskogen erbjuder. Exempel på specifika områden som anses utmanande för mindre företag att hantera är digitalisering, internationalisering, rekrytering av kompetens samt hållbarhetskrav.

Storskogen ger tillgång till kapital, kompetens och möjlighet till kunskapsutbyte – områden som kan vara avgörande för att genomföra operationella förbättringar och tillväxtinitiativ som kan öka lönsamheten och hjälpa bolagen att nå sin potential.

Genom att exempelvis få tillgång till kapital och expertis kan bolag som tillhör fragmenterade branscher ges förutsättningar att förvärva konkurrenter för att skapa tillväxt genom industriell konsolidering och expansion av sin verksamhet.

Storskogenmodellen

Storskogens modell bygger på ett långsiktigt, aktivt och decentraliserat ägande som ger affärsenheter möjlighet att behålla sin entreprenörsanda samtidigt som de drar nytta av stödet från en större bolagsgrupp.

Långsiktighet och stabilitet

Privatägda små och medelstora bolag når ofta en punkt där en ny ägare krävs för att säkerställa framtida konkurrenskraft. Utöver de finansiella aspekterna av en försäljning tenderar bolagssäljare att leta efter köpare som delar deras vision att vårda verksamheten och medarbetarna för att nå dess långsiktiga potential. Storskogens modell är i linje med dessa preferenser, vilket återspeglas i Storskogens ambition att ta ägaransvar och kvarstå som långsiktig ägare.

Decentralisering, entreprenörskap, skalbarhet

För att nå visionen att bli den ledande internationella ägaren av små och medelstora företag är Storskogens organisation utformad för skalbarhet. Detta möjliggörs genom Storskogens decentraliserade styrmodell som ger ledningen i varje affärsenhet beslutsmakt. De har erfarenheten som krävs för att driva sin verksamhet och tillvarata marknadsmöjligheter, möta kundbehov och effektivt hantera det dagliga arbetet. Modellen säkerställer

också att ledningen har incitament och ett tydligt ansvar för operativt beslutsfattande och måluppfyllnad – vilket främjar Storskogens målsättning att upprätthålla varje affärsenhets entreprenörsanda.

Aktivt ägande och finansiell styrning

Storskogens centrala affärsområdesorganisation spelar en avgörande roll för att utveckla affärsenheterna genom strategiskt och operationellt stöd som exempelvis omfattar investeringsbeslut, successionsplanering, hållbarhetsinitiativ och bolagsstyrning. Stöd ges genom styrelsearbetet och kompletteras av månatlig uppföljning och andra aktiviteter anpassade till affärsenheternas behov. En viktig del av denna process är Storskogens gemensamma ramverk för finansiell styrning, som säkerställer en tillförlitlig finansiell rapportering och prognostisering.

Den kollektiva styrkan i Storskogens nätverk av affärsenheter möjliggör både interna och externa synergier. Interna synergier inkluderar exempelvis affärer mellan affärsenheterna samt utnyttjande av gemensamma kapaciteter och resurser.




Storskogenmodellen forts.

Externa synergier kan exempelvis vara att dra nytta av affärsenheternas samlade köpkraft genom ramavtal för att optimera inköpsprocesser och upphandlingar.

Vissa av synergierna möjliggörs av *Storskogen Knowledge Exchange, KX*, en plattform som syftar till att uppnå ett utökat samarbete och kunskapsutbyte inom bolagsgruppen. KX är strukturerat inom ett antal huvudområden: prissättning, HR, upphandling, digitala kanaler, ekonomi, ESG, distributionskedja och logistik. Genom regelbundna evenemang, ett gemensamt dokumentarkiv, diskussionsforum och andra aktiviteter, främjar plattformen samarbete och utbyte av kunskaper och erfarenheter.

För att möjliggöra långsiktigt värdeskapande fäster Storskogen strategisk vikt vid att vägleda affärsenheterna i arbetet med att hantera hållbarhetsrelaterade krav och möjligheter – områden som kan vara utmanande för små aktörer att hantera på egen hand. Detta görs bland annat genom löpande stöd, styrelsearbete, utbildningar och gemensamma verktyg. Hållbarhetsarbetet är strukturerat i tre fokusområden, baserade på Storskogens väsentlighetsanalys: *Minimera miljöpåverkan, En god arbetsgivare och granne* samt *Ansvarsfulla affärer*.

Diversifiering och effektiv kapitalallokering

Storskogens tillväxt kommer från effektiv kapitalallokering avseende både investeringar i organisk tillväxt och förvärv. Förvärven delas förenklat in i två huvudtyper:

- Plattformförvärv som bildar fristående affärsenheter. Det finns inga krav på att plattformsförvärv måste medföra synergier, utan de kan bidra till bolagsgruppen på egna ben. Dock kan de exempelvis ha förutsättningar för att konsolidera branscher genom roll-up-strategier.
- Tilläggsförvärv där en befintlig affärsenhet förvärvas och integreras ett bolag i strategiskt syfte, för att exempelvis skapa synergier, expandera sitt erbjudande, sin kompetens eller geografiska närvaro.

Förvärvsprocessen styrs av noggrant utvecklade metoder för att säkerställa att de förvärvade bolagen håller hög kvalitet och är i linje med Storskogens övergripande strategi. Det egenutvecklade verktyget *Case Assessment Tool, CAT*, möjliggör en systematisk utvärdering av förvärvskandidaternas profiler, förutsättningar och attraktivitet i förhållande till andra investeringsmöjligheter. Detta tillvägagångssätt säkerställer att de bolag som förvärvas har goda förutsättningar att bidra till gruppens lönsamhet, diversifiering och motståndskraft.





Värdeskapande för alla intressenter

Storskogens strategi för att äga och utveckla affärsenheter inom flera sektorer och marknader skapar uthållighet och lönsam tillväxt. Genererade kassaflöden används för att ytterligare stärka bolagsgruppen och skapa långsiktigt värde för Storskogens intressenter.

Motståndskraft

Som bolagsgrupp minskar Storskogen riskerna som vanligtvis förknippas med ägande av enskilda små och medelstora företag. En diversifierad bolagsgrupp innebär motståndskraft och lägre risk eftersom olika delar av gruppen påverkas olika av trender, drivkrafter och konjunktursvängningar. De utmaningar som kan uppstå i enskilda verksamheter balanseras av gruppens egenskaper som helhet. Riskerna minskas också tack vare operationella förbättringar som görs i affärsenheterna, vilket stärker och utvecklar både deras verksamheter och bolagsgruppen.

Lönsam tillväxt

Genom det arbete som görs inom Storskogens affärsområden och underliggande vertikaler skapas förutsättningar för synergier, samarbeten, strukturaffärer, sammanlagningar och andra nätverkseffekter. Genererade kassaflöden återinvesteras i gruppen för att möjliggöra ytterligare initiativ för organisk tillväxt samt tilläggsförvärv och plattformsförvärv.

Värdeskapande för intressenter

Storskogens affärsmodell skapar värde för ett antal intressenter:

- **Aktieägare:** Små och medelstora bolag står för mer än 50 procent av BNP i flertalet utvecklade länder enligt OECD. För investerare kan det dock vara svårt att få tillgång till det betydande värde dessa bolag genererar i samhället. Storskogen adresserar detta genom att erbjuda aktieägare exponering mot små och medelstora bolag som har unik potential att bidra till diversifieringen av investerarens portfölj och skapa lönsam tillväxt.
- **Bolagssäljare/affärsenheter:** Storskogen är en långsiktig ägare som erbjuder stabilitet, stöd och förutsättningar för tillväxt – exempelvis inom områden som digitalisering, internationalisering och hållbarhet. Detta säkerställer inte bara bolagens fortlevnad, utan möjliggör även för dem att nå sin potential.
- **Medarbetare:** Storskogen arbetar aktivt för att säkerställa sina medarbetares välmående och motivation. Detta inkluderar att erbjuda dem utvecklingsmöjligheter

inom den bredare bolagsgruppen.

Storskogen strävar också efter att bidra till sysselsättningen i de lokalsamhällen där affärsenheterna är verksamma.

- **Samhälle:** Storskogen främjar entreprenörskap och stödjer lokala företag, vilket bidrar positivt till de samhällen där gruppen är verksam. Storskogen arbetar målmedvetet för att förbättra hållbarheten i affärsenheterna, för att säkerställa att verksamheten gynnar alla intressenter, från lokalsamhällen till investerare.

Sammanfattningsvis främjar Storskogen inte bara ekonomisk tillväxt, utan stöder också ett ekosystem av bolag, anställda och samhällen, vilket understryker gruppens åtagande till hållbara affärsmetoder.