

volati.

2012

”Vi behöver
fler ägare
av kött
och blod”

Expertråd:

**SÅ SÄLJER
DU DITT
FÖRETAG**

JAN GRADVALL
skriver exklusivt
om våra första år

BESIKTA
– årets
nykomling
i familjen

*Lämna ditt livsverk –
men tappa inte pengarna!*

ÖSTERLÄNSK VISDOM
- NIO LÄRDOMAR FÖR
AFFÄRER I ÖST

**FRÅN SMÅLAND
TILL LOUVREN**

Framtidsguruns spaning:
Härifrån till 2023



• Innehåll •

10. Tio år – och sen då?

Karl Perlhagen och Patrik Wahlén summerar lärdomar och gläntar på dörren till framtidens Volati.

16. Provad och godkänd

18 mars 2013 tar Volati över driften av 56 svenska bilprovningsstationer. Företagets hittills största affär är resultatet av tio års förtroendeskapande.

20. I Gradvalls backspegel

DI-kolumnisten och skribenten Jan Gradvall skriver exklusivt för Volati om de gångna tio årens dramatiska utveckling inom allt från fotboll till media.

28. Konsten att sälja ett livsverk

Två erfarna företagsmäklare ger kloka råd för dig som börjat fundera på att avyttra ditt företag.

33. Hemma hos Mona Lisa

Corroventa klev in i Frankrike och hamnade i finrummet då självaste Louvren drabbades av en översvämning.

36. Så planerar du din exit

Hur lämnar man över rodret på bästa sätt? Caroline Törnquist och Magnus Palmbäck på Nordea Private Banking bjuder på sina bästa tips inför ett ägarskifte.

39. Med fingret på pulsen

Den snörika vintern var en tröst i ett mellanår för Kellfri. Nu är det fullt fokus på aktiv prissättning och lageroptimering.

42. Vad ska du göra med alla pengar?

Går du i tankar att sälja ditt bolag? Eller har du kanske redan sålt ditt livsverk? Martin Gärtner, Head of Private Banking på SEB, skriver om förmögenhetens möjligheter.





46. Guide till framtiden

Kairos Future hjälper företag att förstå och forma sin framtid. Grundaren Mats Lindgren har för vår räkning riktat kikaren framåt mot de kommande tio åren. Vad är det som kommer att hända?



52. Från Skaraslätten till risbältet

Tornum fortsätter sin expansion österut och tar sig steg för steg in på nya marknader. VD Per Larsson ger sina bästa råd för den som vill göra business i österled.

56. I det allmännas tjänst

TeamOlmed har just vunnit stora upphandlingar i två lands-ting. VD Peter Risberg vill se en ny och friskare modell för privat kvalitetsvård för samhällets bästa.



58. Go east, young man!

Exportrådets Fredrik Fexe vill att fler svenska entreprenörer vågar ta klivet utomlands – inte minst till Asien.

62. Kronans styrka och svaghet

Hur förhåller sig Riksbanken i ett läge då omvärlden dopar sina valutor? Rickard Hellman på Nordea Markets skriver om kronans ställning i den globala valutamatchen.



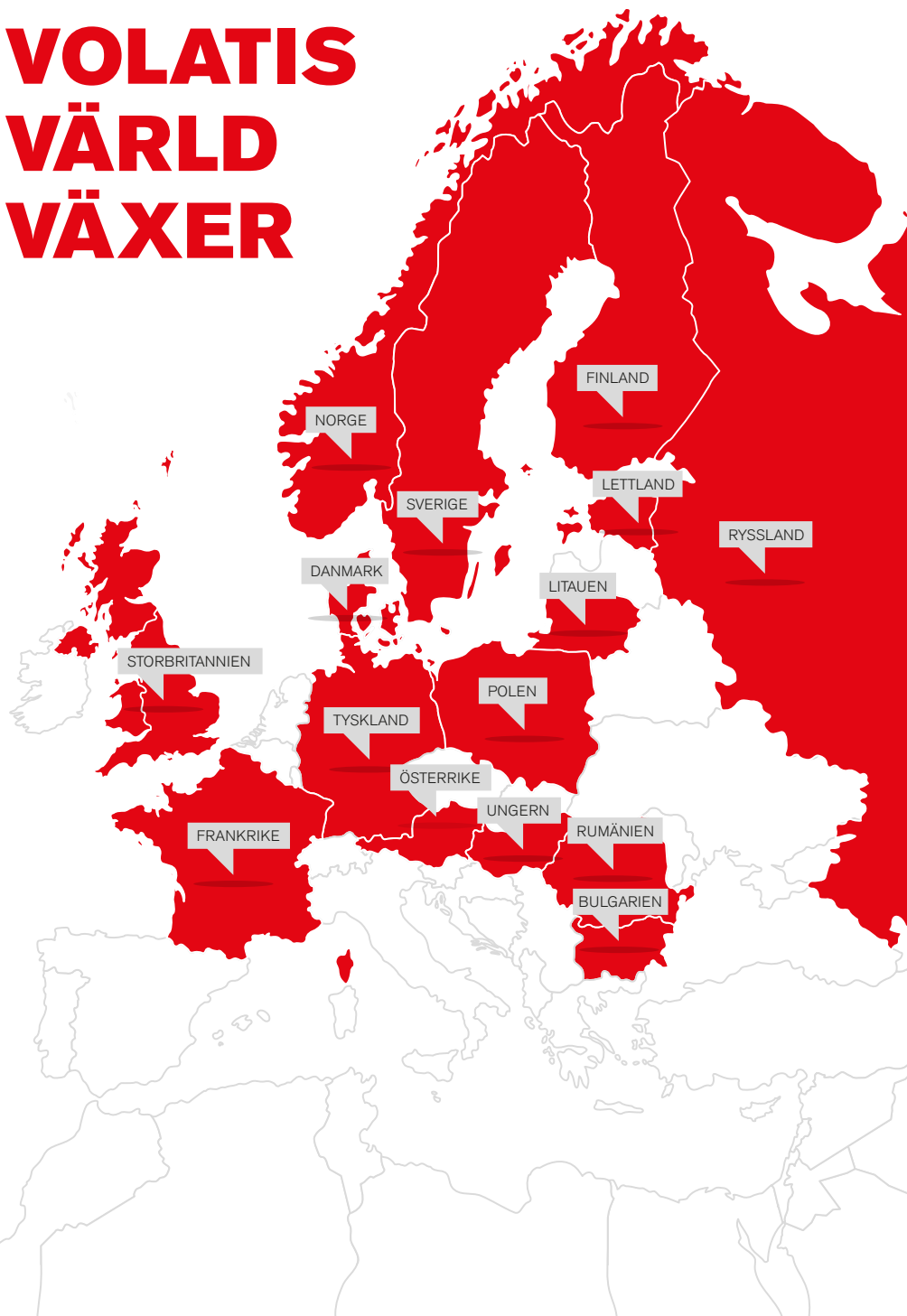
64. En inställd mara är också en mara...

Löpning och motion är centralt i Volatikulturen. Men satsningen på New York Marathon blev ett antiklimax.

66. Hand in hand & Centrum för rättvisa

Volati fortsätter stödja Hand In Hands arbete med fattigdomsbekämpning genom att skapa företag och jobb. På hemmaplan tillkommer Centrum för rättvisa som nytt CSR-projekt.

VOLATIS VÄRLD VÄXER



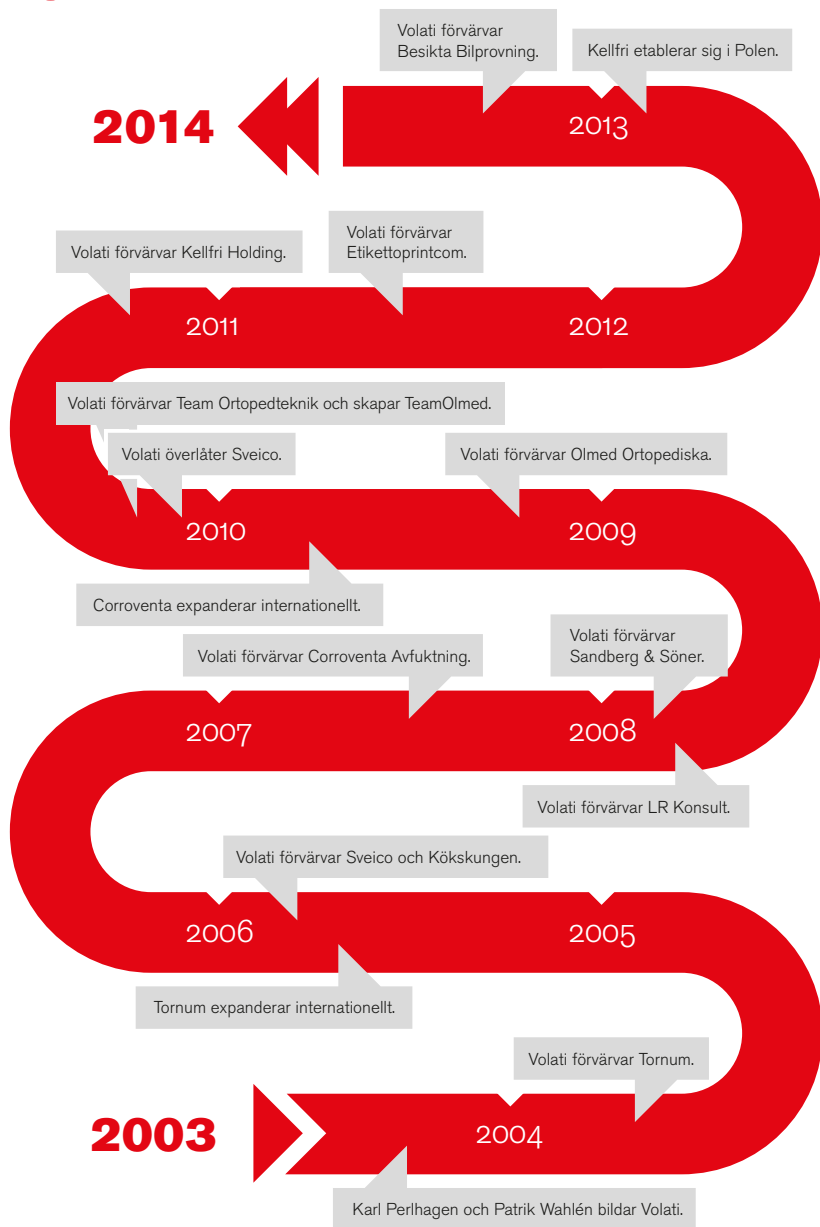
VOLATI GRUPPEN

Mkr	2012	2011	2010
Omsättning	1 174	1 112	715
Rörelseresultat före avskrivningar	138	166	82
Årets resultat	56	80	38
Balansomslutning	973	1 039	807
Eget kapital	300	261	222
Antal anställda	553	533	479
Soliditet	31 %	25 %	27 %

Volati är ett svenskt privatägt företag med huvudkontor i Stockholm. Det svenska sättet att driva företag är grunden för vår syn på affärer och människor.

Samtidigt är globaliseringen ett självklart faktum. Möjligheten till internationell expansion är ett viktigt kriterium när Volati tittar på möjliga förvärv, och sedan starten 2003 har våra företag etablerat sig på många marknader utanför Sverige. Vid ingången av 2013 finns Volati på plats i 15 länder, genom helägda dotterbolag. Internationell utblick med svenska ögon. Det är så vi vill ha det.

VOLATIS HISTORIA I KORTHET



Ägande är ansvar.

Hej och välkomna till Volatis årsbok för 2012. Till skillnad från ordförande Maos ursprungliga är vår lilla röda ingen politisk kampskrift. Det hindrar dock inte att den ibland uttrycker åsikter – annars vore den tämligen meningslös i ett företag där värderingar och etik är viktiga hörnstenar.

Alla kan göra dåliga affärer, både privata och offentliga företag. Det vet vi inte minst av nyhetsrapporteringen kring några av de mest flagranta fallen under året som gått. Staten och kapitalet sitter i samma båt – åtminstone när det gäller undermålig ägarstyrning som leder till tveksamma affärer.

I privatägda bolag med tydliga ägare finns inte minsta tvekan om vem som bär ansvaret och vem som tar konsekvenserna av en dålig affär. Det är alltid ägaren. En aktiv ägare kan aldrig delegera det slutgiltiga beslutet om ett stort företagsförvärv eller en större utlandsetablering till styrelsen eller företagsledningen. Är man som ägare inte intresserad eller har förmågan att vara aktiv i den här typen av beslut så är man inte lämplig som ägare. Vi tar alltid ansvaret fullt ut i våra dotterbolag. Vi tar gärna in externa styrelseledamöter med kompletterande erfarenheter som kan stötta ledningen – men vi har alltid majoriteten i styrelsen.

När detta skrivs läser jag det senaste avslöjandet kring det konkurshotade gruvbolaget i Pajala som lockade 10 000 småsparare att investera (och en hel kommun att tro på arbetstillfällen och framtid), men där ledningen plockat ut 45 miljoner kronor i pensioner, optioner och annan ersättning – bara under åren 2009–2011.

Jag hävdar att sådant bara är möjligt i bolag som saknar en stark ägare. En tydlig huvudägare skulle ju aldrig gå med på något liknande.

Volati är en stark huvudägare i sju svenska företag, som tillsammans ger arbete åt över 1 000 medarbetare. Det är ett faktum som gör mig både stolt och ödmjuk. Så långt har vi kommit under våra första tio år, som en aktiv ägare av kött och blod. Det känns bra.

*Trevlig läsning,
Patrik Wahlén*





*Ägarduon Karl Perlhagen och
Patrik Wahlén är styrelseordförande
respektive VD i Volati.*

Snöbollen rullar — och vi med den.

Våren 2003 bjöd Karl Perlhagen sin studiekamrat Patrik Wahlén på lunch. Till kaffet lade han fram idén om ett nytt företag. De skakade hand och drog igång.

Tio år senare är Volati en miljardkoncern med 1 000 anställda och verksamhet i 15 länder.

Men hur ser framtiden ut? Kalle och Patrik ställer dörren på glänt.



ioårsjubileum, alltså. Men hur ser det ut för de kommande tio åren? Finns det en plan?

Kalle: Det finns ingen plan, men en tydlig gemensam ambition. Med risk för att låta alltför storvulen skulle vi vilja bli ett framtida Investor eller Ratos som i princip rullar vidare i generationer, och där vi successivt drar ner vår egen insats genom att rekrytera duktiga medarbetare som driver det vidare. Vi hoppas att kultur och värderingar ska sätta sig i väggar och fortsätta i evig framtid. Den resan har vi påbörjat med jättesmå steg.

Hur ska det gå till?

Patrik: Jag tror inte att vi behöver göra så vansinnigt mycket annorlunda än idag. Det är som en snöboll, när man väl börjat få fart på den behöver man inte putta lika hårt. Nu har vi ett momentum där vi gör ett förvärv per år och våra bolag växer på. Om vi fortsätter som hittills kommer vi om tio år att vara kanske tre gånger så stora som idag, en koncern som kanske omsätter 4–5 miljarder och har 3 000–4 000 anställda.

Vad krävs av er två?

Patrik: Vår uppgift är att fatta rätt beslut. Dels hur vi ska se ut för att kunna styra och leda en sådan koncern, med processer och ordning och reda. Dels att hitta rätt människor som kan leverera, både ute i bolagen och på huvudkontoret. Vi måste släppa kontrollen för att kunna fortsätta den resan, kan inte ha nävarna i alla syltburkar. Jag måste ta klivet tillbaka och jobba genom andra människor. För mig personligen är det ett stort steg.

Kalle: Det viktiga för oss är att hålla fast vid vår typ av bolag, för det är det vi kan. Det är jätteviktigt att vi i även i framtiden förvärvar bolag till rimliga köpeskillingar. Det är lätt att rusa iväg och bli fartblind. Jag ser det som en viktig utmaning framgent att vi håller fast vid kärnan.

Vad är kärnan?

Kalle: Affärsidén att köpa fina välskötta bolag till låga värderingar. Det är ju fortfarande grund-

stommen i vår affärsmodell. Bolag med transaktionsvärde kring 50–300 miljoner har de flesta privatpersoner inte råd med, samtidigt som de stora PE-bolagen tycker de är för små. Under de första åren kände vi oss ganska ensamma i det intervallet, men efterhand ökade konkurrensen. Men många har fallit bort för att det är svårare att komma in och göra den första affären.

Patrik: Man måste kunna stå på benen förbi första affären. Det tar flera år innan man har ett kassaflöde som kan användas till annat än till amortering och ränta.

Kalle: Samtliga bolag vi äger har tjänat pengar i alla år. Vi har gjort tolv förvärv på tio år. Vi hade kunnat köpa väsentligt fler, men vi har varit väldigt riskaverta som det heter på finanssvenska. Försiktiga och selektiva.

Ligger försiktigheten i er personlighet?

Kalle: Ja, det skulle jag vilja säga. Vi har redan från början haft en överenskommelse om att vi bara gör affär om båda vill. Det handlar om två skeptiker som ska komma överens, det är ett litet nålsöga.

Patrik: Men det är lätt att vi fastnar på detta med att köpa bolag. Idag lägger vi vår mesta tid på att göra våra bolag bättre. Vår kärnverksamhet är att förvärva och utveckla, nu med betoning på utveckla när vi har fler bolag att jobba med. Vi går mer och mer mot ett industribolag, mindre mot förvärvsbolag.

Kalle: Det är en jätteviktig kulturfråga. Nu när vi är mer inriktade på att förvalta och utveckla måste vi undvika att ramla in i passivitet som ägare. Vi måste ha en kultur där man verkligen är aktiva ägare. Det är lätt att säga på papperet, men inte lika enkelt att verkligen vara det.

Hur ska ni säkerställa det?

Patrik: Genom att rekrytera rätt medarbetare, hitta strukturer som fungerar, etablera processer så att man inte fastnar i fällan där man tror att det löser sig kring kaffemaskinen. Vi måste sätta oss ner och boka fasta mötestider för att vara aktiva och närvarande.

Kalle: Det största felet man riskerar är att inte agera. Känner man att något är fel så måste man dra pluggen direkt. Där har vi fortfarande en



bit kvar att gå, och vi måste verkligen sätta den kulturen. Den är en förutsättning för att vara aktiv ägare.

Patrik: Man måste se sanningen i vitögat och reagera tillräckligt snabbt om bolagen inte utvecklas på rätt sätt. Det har vi gjort bra. När maskinen hackar i ett bolag är vi snabbt på det, försöker förstå varför och har inspel på vad som ska göras. Om man växer finns risken att bli mätt och trött och tänka att det löser sig nog. Det är en annan fartblindhet, att man kommer för långt bort från de enskilda bolagen.

Kommer alla bolagen att finnas kvar om tio år?

Patrik: Inte alla, det tror jag inte. Vi äger inte bolag av religiösa skäl, och det kan finnas situationer där vi inte är rätt ägare längre.

Kalle: I princip handlar det om två skäl. Det ena är att vi inte känner att vi som aktiv ägare kan tillföra bolaget något längre. Då är vi inte rätt ägare. Det andra är om någon har en helt annan uppfattning om vad bolaget är värt.

Ni ska växa trefalt på tio år – vad finns det för segment ni inte varit i närheten av tidigare?

Patrik: Det är jåkligt svårt att förutse vad som finns runt hörnet. Vi visste inte om att det fanns spannmålstorkar eller avfuktare. Hälften av bolagen kommer till oss i strukturella processer, den

är lagom i storlek, med ganska liten risk och i en bransch som vi kan – då tror jag vi skulle våga oss över landsgränsen.

Kalle: Det är också en stor utmaning, att inte bli för riskavert. Ju mer befintligt man har desto mer beskyddande blir man. Man måste fortsätta att våga ta risker.

Något bolag som är känslomässigt extra kul att äga?

Patrik: Alla bolag är ju roliga, det är ju det som är hela grejen! Att äga TeamOlmed och hjälpa fler människor till ett bättre liv, det slår an nånting hos mig. Men samtidigt är jag fasen så mycket gladare över att vi gjort Tornum tre gånger större. Att man säljer spannmålsutrustning är inte så viktigt, det är själva företaget som är grejen.

Kalle, du gillar båtar. Skulle du kunna tänka dig att köpa Nimbus?

Kalle: Aldrig. Spännande sexiga industrier är oftast dåliga affärer. Det har att göra med att den sortens företag attraherar kapital för att folk investerar mer med hjärtat än hjärnan...

Patrik: ...och sen ska vi ju köpa Arsenal Football Club. Det är en bra investering!

Hur mycket har er bransch förändrats på tio år?

Patrik: Ganska mycket. Det finns fler aktörer som liknar oss, fler köpare och många fler rådgivare.

”Jag och Kalle kan inte ha nävarna i alla syltburkar. Vi måste släppa kontrollen för att kunna fortsätta resan.”

andra hälften genom att det finns en aktiv säljare. Vi har hittills aldrig sagt att vi ska köpa just det där eller det bolaget.

Jaktmarkerna, då – är det fortfarande södra Sverige?

Patrik: Det är ju där som industribolagen finns, men jag är öppen för affärer utanför Sverige om det gäller tilläggsförvärv. Men för att köpa ett nytt bolag i Norden krävs att man hittar ett som

Det leder till att det är lite svårare att hitta de riktigt bra bolagen. Rådgivare polerar upp pärlorna finare än dom faktiskt är och säljer en dröm som kanske inte riktigt finns. Det är svårt att hitta rimliga värderingar då.

Kalle: Men vi är inte i samma läge och kanske inte ens i samma bransch som för 10 år sedan. Då var vårt huvudfokus att göra nästa förvärv. Nu har vi en koncern med 1000 anställda som omsätter 1,5 miljarder med verksamhet i 15 länder. Vår

uppgift är mycket mer att utveckla och styra de bolag vi har.

Patrik: Det vi lärt oss är hur man styr en portfölj av bolag. I början var jag på Tornum tre dagar i veckan. Nu har vi sju bolag, det skulle kräva 21 dagar i veckan... Det går ju inte. Det är där vi gjort den stora resan. Först fick vi lära oss hur man förvärvar bolag, sen fick vi

lära oss hur man styr en koncern. Det ger en mängd praktiska konsekvenser. Helt plötsligt står vi inför utmaningen att det vi bestämmer får genomslag hela vägen till Rumänien och Ryssland. Det räcker inte att attestreglerna funkar i Kvänum när vi har två tredjedelar av säljet utanför Sverige. Hur vet vi att vi har rätt marginaler i Ukraina? Det är den stora utvecklingen under de senaste åren och det som har möjliggjort att vi kan fortsätta köpa bolag. Så vi är väl inne på Volati 3.0 nu när vi ömsar skinn...

Kalle: Hela vår "appearance", hur man uppfattar oss, har ju förändrats mycket från när det bara var Patrik och jag. Det var oerhört familjärt när man lärde känna alla anställda. Det har man ju kommit långt ifrån...

Hur känns det då?

Kalle: Rent personligt tycker jag att ägandet med den personliga relationen är trevligare och roligare. Nu blir det mer siffror och styrelsemöten och kontakt med VD. Å andra sidan är det nödvändigt för att växa och bli större.

Är det kul fortfarande?

Patrik: Absolut, fast som Kalle säger på ett annat sätt. Jag känner mig väldigt stolt och får en kick av att vi har skapat detta stora. Nu lämnar vi mer och mer av det dagliga till organisationen.

”Först fick vi lära oss hur man förvärvar bolag, sen hur man styr en koncern. Vår huvuduppgift nu är att utveckla de bolag vi har”

Pulsen är inte lika hög som när vi satt i bilen i våra finaste söndagskostymer på väg för att skriva på papperen med Tornum. Man får hitta andra kickar.

Som vad då?

Patrik: Det som driver mig väldigt mycket nu är att Volati inte ska vara beroende av att Kalle eller jag gör en hjälteinsats. Vi ska bli en maskin som klarar detta utan oss. Jag får stor glädje av alla de bra grejerna som killarna och tjejerna här gör, även om jag själv är mindre delaktig i det.

När har ni skrattat som mest?

Kalle: Svår fråga, vi skrattar mycket och ofta. Men de roligaste händelserna är när man får samtalet från mäklaren som säger att en ägare har bestämt sig för att sälja till oss. Det är fortfarande en stor kick. Då lubbar man iväg till kylen och kollar om det ligger nån flaska champagne på kylning eller helst två.

Patrik: Så glada som vi blev när vi fick köpa Besikta Bilprovning måste ändå vara en toppnotering i Volatis historia. Det var sann glädje. Annars är det ju mera som ett maratonlopp, det vi gör.



Prickfritt ägarbyte

Den 18 mars tar Volati över driften av 56 svenska bilprovningsstationer. Företagets hittills största affär är resultatet av tio års förtroendeskapande.

– Att Volati blev valda som ny operatör är ett kvitto på det långsiktiga svenska företagsbyggande som vi ägnat oss åt de senaste tio åren, säger Mårten Andersson, VD för Besikta. Nu ska vi vinna samma förtroende hos bilägarna.

Jim Thorin undersöker en bil på besiktningstationen i Kungsbacka, en av de 56 stationer som tas över av Volati under varumärkesnamnet Besikta.





n sak är säker och det är att när den 19-årige Karl Perlhagen körde sin Renault 5 till bilprovningen snuddade han aldrig ens vid tanken på att en gång äga den verksamheten.

Ändå var det just så det blev.

Tio år efter starten av Volati kan Karl Perlhagen konstatera att just hans företag tilldelas driftansvaret för ett av de tre nät av besiktningstationer som skapades efter avregleringsbeslutet 2010. Sammanlagt rör det sig om 56 stationer i sydvästra Sverige med totalt 470 anställda.

– Det har varit en lång process innan allt gick i lås, konstaterar Karl Perlhagen. Men det har absolut varit mödan värt. Bilprovningen är en stabil, välskött och lönsam verksamhet med stor kundnöjdhet. Vi ska förvalta den på bästa sätt.

Verksamheten, under nya varumärket Besikta, leds av Märten Andersson som kom till Volati i

stannar de gamla ägarna kvar – i detta fall under två år tills Volati tar över hela ägandet år 2015.

I väntan på 18 mars, eller Dagen D som Märten kallar det, har man arbetat intensivt med förberedelserna inför övertagandet av de 56 stationerna. Första steget är att stabilisera bolaget som länge levt utan egentlig ledning och strategi.

– Vår utmaning är att det ska funka från dag ett. Den första månaden fokuserar vi på att lära känna verksamheten och medarbetarna. Tillsammans ska vi sedan utarbeta en riktig affärsplan, säger Märten Andersson. Vi ska driva upp aktivitetsnivån så att både anställda och kunder känner en positiv skillnad.

En viktig process är omprofileringen, med allt från ny logotyp till marknadsföring och kundvård.

– Redan från första dagen ska man känna och uppleva skillnad, säger Märten. Det ska kännas lite annorlunda i mötet med oss. Under hösten har vi jobbat med profilering och varumärke i alla

”Bilprovningen är en stabil, välskött och lönsam verksamhet med stor kundnöjdhet. Vi ska förvalta den på bästa sätt.”

början av 2012 efter en framgångsrik karriär på internationell toppnivå i försäkringskoncernen Skandia, bland annat som VD för Skandia AB.

– Detta är ett stort steg för Volati av flera anledningar. Dels i form av storleken, men också i att det är vår första affär som genomförts i publikt strålkastarljus. Samtidigt är det en affär som har mycket gemensamt med våra tidigare. När Svensk Bilprovning avyttras handlar det ju också om ett slags generationsskifte.

Svensk Bilprovning har tidigare ägts till 52 procent av staten, och till 48 procent av ett antal fordonsrelaterade aktörer som t.ex. Motorbranschens Riksförbund, Bilförsäkringsföretagen, Motormännens Riksförbund och Kungliga Automobil Klubben (KAK).

Formellt är det dessa ägare i det gemensamma holdingbolaget FBYB Holding som tar över verksamheten och som träffat avtal med Volati, som blir ansvarig för den operativa driften av stationsnätet. Precis som i ett vanligt generationsskifte

aspekter. När de första kunderna kommer till oss 19 mars ska de mötas av ett annat kundmottagande än tidigare. Det är också då som vi kan berätta om vilka vi är och vad vi vill.

Kärnverksamheten förblir som tidigare att besikta bilar i storleksordningen 1,8 miljoner per år. Men Märten ser även en möjlighet till produktutveckling och nya tjänster att erbjuda för att fördjupa kundrelationen.

– Jag tror att vi kan skapa och förpacka olika tilläggstjänster och produkter, som t.ex. då man vill förbereda bilen inför sommar eller vinter. E-diagnos av bilens elektronik kan vara en annan tjänst. Dock får vi inte ta rollen av bilverkstad. Vår personal får aldrig fixa med kundernas bil, det är en mycket tydlig gränsdragning där. Däremot får vi ge goda råd, och det är precis vad vi ska erbjuda.



– Fövärvet av Besikta Bilprovning har varit en lång process som inleddes redan tidigt 2012, säger Märten Andersson som är VD för Volatis senaste förvärv, besiktningsföretaget Besikta.

Follow the sunt förnuft

I år är det tio år sedan Volati startade. Tio år, ett decennium – och en total förändring av mycket i vår tillvaro både privat och professionellt. Och samtidigt ganska mycket business as usual för oss som människor.

Läsare av Dagens Industris helgmagasin DI Weekend är väl bekanta med Jan Gradvall, frilansjournalisten som bättre än de flesta tar pulsen på vår samtid så som den uttrycks i media, populärkultur och affärer.

Exklusivt för Volati har Jan Gradvall blickat tillbaka över de gångna tio åren. Vad var det som hände? Egentligen?



I november 2006 har rockmagasinet Rolling Stone ett reportage om ett slags brödraskap i Silicon Valley, ett gäng unga IT-miljardärer som regelbundet träffas och utbyter erfarenheter. Utan att riktigt kunna förklara det så river jag ut reportaget och sparar det. Men jag känner intuitivt att vad jag läst kommer att bli betydelsefullt.

Eftersom alla dessa unga tekniska genier befinner sig i samma situation – hårt pressade i ett medielandskap som tycks förändras nästan dagligen – har de beslutat sig för att träffas på regelbundna möten. På bilden i tidningen spelar de biljard på en bar.

Brödraskapet i Silicon Valley träffas ungefär var tredje vecka. Varje möte inleds med samma ritual. Alla plockar ur sina mobilbatterier och dunkar dem i bordet. "Jag antar att vi bara kunde stänga av våra telefoner", säger en av dem till Rolling Stone. "Men på det här sättet blir det mer av ett statement."

Den unge mannen som pratar heter Mark Zuckerberg. Han är 23 år. Det är han som ligger bakom Facebook, ett omtalat men ännu ganska okänt fenomen i Sverige. Genombrottet i Sverige kommer året efter Rolling Stone-artikeln. På våren 2007 har Facebook 40 000 medlemmar i Sverige, i slutet av 2007 har det vuxit till närmare en miljon.

I artikeln berättas det att både Yahoo och Google har gett miljardbud för att köpa hans företag, men Zuckerberg vill inte sälja och vet inte hur han ska hantera situationen. Oförmögen att sova åker han runt nattetid på gatorna i Palo Alto med alfanördbandet Weezer i bilstereon som enda sällskap och funderar på vad han ska göra av sitt liv. De enda som förstår hans situation är hans jämnåriga vänner runt biljardbordet i Silicon Valley.

Vid biljardbordet finns även Bram Cohen, 32, mannen bakom det ledande och kontroversiella fildelarprogrammet BitTorrent som har över

70 miljoner användare. Bram Cohen är en punkare från New York som lider av en lättare form av Aspergers syndrom. Som barn kunde han lösa Rubiks kub på en halvtimme. I dag gör han det på två minuter.

I sällskapet finns även Steve Chen, 29, och Chad Hurley, 30, som månaden innan artikeln publiceras säljer sitt nystartade företag YouTube till Google för 12 miljarder kronor. På i Sverige talade om YouTube 2006. I dag laddas det upp 60 timmar per minut med nya filmklipp på YouTube. Sextio timmar för varje minut. Fem månader för varje timme. Tio år med nya filmklipp för varje dag. Det läggs just nu ut mer på YouTube om året än vad SVT sändt totalt sedan starten på 1950-talet.

Detta har jag dock ingen aning om när jag läser Rolling Stone-artikeln. Om något sådant hade påståtts i artikeln hade jag förmodligen avfärdat den som oseriös och inte sparat den.

Åren runt millennieskiftet kunde man läsa många reportage om unga IT-entreprenörer som blev stormrika. Bublbor och bubblor som sprack dominerade media. Men vad som särskiljde och förenade de unga eldsjälarna i Rolling Stone-artikeln var att drivkraften bakom deras uppfinningar uppenbarligen inte är att i första hand tjäna pengar.

Deras drivkraft är att göra livet bekvämare och enklare för sig själva och sina kompisar. Det är det de pratar om när de dunkar sina mobilbatterier i bordet. Smarta lösningar som förenklar saker.

Vid biljardbordet finns även Blake Ross, 22, som uppfunnit webbläsaren Firefox. "Vad det äldre gardet missar är att för oss handlar inte det här om att göra revolution", säger Blake Ross till Rolling Stone. "Det handlar om sunt förnuft."

"Follow the money" är en ofta citerad fras. Ursprungligen är det en replik från min favoritfilm "Alla presidentens män". Det är tipset som Deep Throat ger till Robert Redford i garaget. Men "follow the money" har inte varit den bästa



Silicon Valley – den nya världens vagg.

vägledningen för att göra rätt val i den moderna utvecklingen. Det har varit "follow the sunt förnuft".

Ett av de vanligaste misstagen inom till exempel TV-branschen är antagandet att ny teknik leder till nya tittarvanor. Redan i mitten av 1990-talet stod det klart att IT-revolutionen skulle förändra TV-tittandet. Alla TV-kanaler anlätade dyra konsulter och föredragshållare. Alla rådgivare och experter var överens om att nyckelordet för framtiden stavades – interaktivitet.

Från att ha varit passiviserande skulle TV nu bli aktiverande. Aktörer som inte erbjöd de allt mer svårflirtade yngre tittarna möjlighet att själva påverka TV-programmen, skulle hamna på efterkälken.

En vision var att tittarna skulle börja shoppa med fjärrkontrollen. Såg man något eftertraktat på TV skulle man kunna klicka sig fram till köpet. Det startades kanaler som såg ut som kommersialiserade varianter av text-TV. Bilden var hopträngd i mitten.

En annan vision var att tittare genom fjärrkontrollen skulle kunna påverka och styra programmen. 1996 satsade SVT på en dramaserie kallad "Nudlar & 08:or" med en ung Alexandra Rapaport i en av huvudrollerna. "Nudlar & 08:or" sändes i två kanaler samtidigt. Tittare kunde välja mellan två olika kameravinklar. Men slutresultatet blev att ingen ville titta på någon av dem.

Vad medieexperter inte tog med i beräkningen då – och de gör det inte heller 2013 – var hur vi genom historien egentligen tittat på TV. För oss tittare är det så kallat passiva inget problem. Tvärtom är det mediets främsta tillgång att efter en hård arbetsdag bara kunna sjunka ned i soffan och koppla av framför ett bra TV-program. Det är sunt förnuft.

Det behovet kommer att vara konstant, oavsett om vi sjunker ned framför en platt TV i stället för en tjock. Eller om vi har en laptop på knäet.

Ytterligare ett vanligt misstag är antagandet att ny teknik leder till en ny typ av innehåll. Varje gång det kommer en ny teknik dyker det hela tiden upp nya aktörer som ser en möjlighet att slå sig in på marknaden. Det har hänt gång på gång inom både musik, litteratur, film, TV och journalistik.

Minns svenska miljardsatsningar på Internet-portaler som Torget (Posten), Passagen (Telia) och Koll (Bonniers). Den som i slutänden tog hem den marknaden var samma aktörer som tidigare varit bäst på att ge läsarna den rätta mixen av innehåll, tidningar som Aftonbladet. Det är sunt förnuft.

När det stod klart att Internet kunde användas även för bildöverföring talades det om en ny sorts

TV-serier gjorda direkt för nätet. Det startades företag, med miljoner i startkapital, som enbart skulle syssla med denna nya tidens nätunderhållning.

Men vad som hände är vad som alltid händer: vi använder den nya tekniken till att på ett bekvämare sätt se på samma saker som förut. Precis samma historia upprepade sig med mobiltelefoner. Någon som minns de hoppfulla aktörer som skulle satsa på mobilsåpor?

För sjutton år sedan fick jag

i uppdrag av SVT att skriva en jubileumsbok om mediets 40 första år, 1956–1996. Vad som blev uppenbart under arbetet med den boken, "TV! Nedslag i Sveriges Televisions historia", var att även om tekniken och samhället hela tiden förändras så har innehållet hela tiden varit förbluffande konstant.

De TV-program som lockade flest tittare på 1950-talet var sport, talangtävlingar, frågesporter, matlagning, spektakulära dokumentärer, komedier och advokatserier. Med andra ord exakt detsamma som i dag. Och, med stor sannolikhet, exakt detsamma som om tio år. Återigen: follow the sunt förnuft.



Shoppa med fjärren? En idé som dog.

En annan till synes obetydlig tidningsartikel som visade sig innehålla betydelsefull information om framtiden var en liten notis 2003 om en fotbollsövergång.

I augusti 2003, samma år som Volati startade, meddelade Alex Ferguson att Manchester United just skrivit kontrakt med den 18-åriga portugisen Cristiano Ronaldo från Sporting Lissabon. Avgörande för värvningen var när Manchester United samma sommar spelade en vänskapsmatch mot Sporting Lissabon och förlorade med 3–1.

Sir Alex Ferguson, troligen idisslandes sitt standardtuggummi Wrigley's Extra Ice, sade till BBC News utsände: "After we played Sporting last week the lads in the dressing room talked about him constantly, and on the plane back from the game they urged me to sign him – that's how highly they rated him".

Cristiano Ronaldo fick överta David Beckhams tröja nr 7. Varje gång han tog av sig den tröjan – vilket han visade sig göra ofta – visade det sig att även Cristiano Ronaldo, precis som David Beckham, hade en överkropp som var tränad för mer än att spela fotboll. Cristiano Ronaldo fick kvällstidningsredaktörer världen över att hitta på varianter på uttrycket "superkropp". Hans överkropp och ständigt perfekta hår var en levande affischspelare för skönhetsprodukter för män, en växande industri som kom att slå rekord de närmaste tio åren.

En lovande spelare i den holländska ligan, Ajax-anfallaren Zlatan Ibrahimovic, tittade och tog intryck. Fotboll blev en sport allt mer präglad av stil och attityd där det gäller att även vinna utanför planen.

Med Ronaldo i laget tog Manchester United det slutgiltiga steget från att vara en engelsk fotbollsklubb till att bli ett internationellt varumärke, en utveckling i linje med en alltmer global värld. Under Ronaldos första säsong ökade den

amerikanske affärsmanen Malcom Glazer sitt aktieäggande i klubben från 3,17 procent till runt 15 procent. Malcolm Glazer visste ingenting om soccer men mycket om amerikansk fotboll, han ägde och drev Tampa Bay Buccaneers.

Under 2004 dubblade han sitt äggande i Manchester United. Under 2005 köpte han upp rubbet för 800 miljoner pund tills han till slut ägde 100 procent. Efter att Malcom Glazer fick två stroke 2006 är det sedan dess hela familjen Glazer, fem söner och en dotter, som driver Glazer-imperiet. I dag refererar man hela tiden till The Glazers som ägare till Manchester United.

Med The Glazers som ägare har Manchester United blivit den högst värderade klubben i världen, alla sporter inräknat. På Forbes senaste

lista var Manchester United klar etta före Real Madrid, New York Yankees (baseboll) och Dallas Cowboys (amerikansk fotboll).

Enligt en statistisk undersökning från i fjol, baserad på enkäter i 39 länder, har Manchester United i dag svindlande 659 miljoner fans varav 325 miljoner i Asien.

Det är i Asien som Manchester United i dag är som allra störst. I januari i år skrev Manchester United på kontrakt med två gigantiska kinesiska sponsorer, dryckesföretaget Wahaha och

banken China Construction Bank. När man går på matcher på Old Trafford kan man inte dricka engelsk öl utan thailändsk Singha.

Utvecklingen har inte varit okontroversiell. När jag i fjol var på Old Trafford och såg derbyt mellan United och City – som Wayne Rooney avgjorde med en cykelspark som hämtad från Buster – hade uppskattningsvis en tredjedel av United-fansen lämnat den rödvida halsduken hemma. I stället bar de halsdukar i färgerna golden and green, en protest mot the Glazers.

Golden and green var de färger som förlagan till United, klubben Newton Heath FYR Football



Det räcker inte med att kunna dribbla.

Club, hade på 1800-talet. Att fotbollfans, kända för att vara lojala sin klubb in i döden, går så långt i sin protest att de byter färgen på sina halsdukar är en protest långt allvarligare än myntkastning och stormning av planen.

The Glazers förvandlade en förening till ett modernt företag, snabbt kraftigt skuldsatt, höjde biljettpriiserna och har brytt sig mer om lukrativa TV-rättigheter och klubbens många souvenirhungeriga internationella fans i Asien än det egna penningsvaga närområdet i Manchester.

Några tusen av de Manchester United-fans som var allra argast hoppade till slut av och bildade två år efter Ronaldohösten en egen klubb. FC United bär snarlika rödvita dräkter som moderklubben och började 2005 från botten i division 10. Direkt efter slutsignalen på Old Trafford tog vi en taxi tvärs över hela Greater Manchester till Gigg Lane i Bury – en resa genom förorter som såg ut som Morrisseys sånger låter – för att hinna till FC United som hade hemmamatch samma dag.

Det stora derbyt började 12.45. Den lilla matchen med FC United i Northern Premier League, den sjunde divisionen i England, började 15.00. När vi klev av utanför arenan var första halvlek redan i gång. Även om läktarna var avsevärt mindre, med många tomma stolar, så lät det precis som det gjorde på Old Trafford: "United! United! United!". De 2500 på läktaren tillhörde kärnan

i gamla Manchester United och har lungkapacitet som en full stadion. Den största av banderollerna på läktarna var en tydlig markering mot den gamla moderklubben: "MAKIN' FRIENDS NOT MILLIONAIRES".

Där har man hela kedjan. Reaktion och motreaktion. Globalisering följt av ett fokus på det lokala. Samma utveckling som Manchester United genomgått de senaste tio åren märks på många andra områden. Inom allt från dagstidningsjournalistik till mat och restaurangkultur så talar man i dag om vikten av närproducerade. Det är sunt förnuft.

En annan tidningsartikel jag hittat när jag försöker summera de senaste tio årens utveckling är en från Vanity Fair 2007. Det glamorösa amerikanska månadsmagasinet ger årligen ut sin Hollywood Issue. En alltid lika fullmatad och bländande snygg tidning med fokus på det mest intressanta som händer i filmbranschen.

I 2007 års utgåva av Hollywood Issue, var hela åtta sidor vikta åt Sverige. Var det en retrospektiv över svenska filmskönheter som Greta Garbo, Ingrid Bergman och Lena Olin? En artikel om arvet efter Ingmar Bergman?

Nej, Vanity Fairs reportage handlade om Sverige som hemvist för ökända filmpirater. Tjuvåringarna bakom sajter som erbjuder olaglig nedladdning av musik, spel TV-serier och, i allt högre grad, långfilm. Journalisten Steven Daly skrev: "If the online file-sharing universe is the Wild West,

Jan Gradvall inledde sin karriär med popfanzinet Jörvars Gosskör 1979. Idag är han Sveriges mest framstående skribent inom populärkultur, och kan läsas varje fredag i Dagens Industri.

Sweden is Deadwood – a place where the rule of law leaves barely a foot print”.

En av Pirate Bay-grundarna, Fredrik Neij, beskrevs i Vanity Fair-artikeln som ”a sad-eyed 22-year old with wispy hair and near-translucent skin that positively scream out 'Dungeons and Dragons Master’”.

I samma veva gjorde jag själv ett reportage om nedladdning och intervjuade bland andra SF Biochefen Jan Bernhardsson som just kommit från en resa i USA och från sina amerikanska kollegor pumpats med frågor om Sverige och nedladdning. ”Det är bedrövtligt”, sade Jan Bernhardsson. ”Ur ett rättighetsperspektiv håller Sverige på att få ett rykte som vår tids Albanien. Det är den uppfattningen man har om oss där borta.”

Bakgrunden till 2000-talets nedladdning och fildelning kan spåras till den 1 juni 1999, då släppte Napster lös på nätet. Den amerikanske studenten Shawn Fanning skapade en fildelningssajt med syfte att göra det lättare för honom själv att låna och byta favoritmusik med sina kompisar. För varför hålla på och låna skivor och spela in kassetband när man i stället kunde göra allt enklare och roligare vid datorn? Det var sunt förnuft.

Vad dock ingen hade tänkt på – knappast heller Shawn Fanning själv – var att Internet plötsligt gjorde det möjligt att inte bara ha kontakt med ett 20-tal kompisar utan 20 miljoner kompisar. I december 1999 svarade amerikanska skivindustrin med att stämna den då 19-årige studenten på mångmiljonbelopp.

Dramaturgin var förödande för skivindustrin men perfekt för media. Goliat hade gett sig på David. Och Napster som varumärke blev plötsligt känt över hela världen. Att just Napster försvann ganska snabbt hjälpte inte. Slussportarna hade oåterkalleligen öppnats.

Vanity Fair-journalisten Steven Dalys slutsats i artikeln var: ”If you can't beat them, join them”.

Ett kontroversiellt uttalande 2007 då medieindustrin lade all kraft på förbud.

Men samtidigt som den svenska polisen beslagtogs Pirate Bays servrar, med följd att de öppnade i ett land kort därefter, satt en annan ung svensk med Dungeons and Dragon-hy i en annan förort i Deadwood, Stockholm, och kodade vid sin dator. Daniel Ek var då 23 år, bodde i Ebba Grön-förorten Rågsved och utvecklade något som kom att heta Spotify.

När Daniel Ek intervjuades av Dagens Nyheter 2012 fick han frågan ”Hur många av dina idéer kommer från pirattjänster?”. Daniel Ek svarade: ”I princip allt. Napster var ju den grejen som förändrade allt för mig, det var så jag upptäckte Metallica och Led Zeppelin. Jag hade inte råd

att köpa de skivorna. Jag började tänka på hur man kan konkurrera med något som är gratis. Då måste man göra det bättre än de.” Han skulle kunna lagt till att det var sunt förnuft.

Och i dag hyllas Sverige, som 2007 betraktades som Albanien av den amerikanska medieindustrin, som ett framtidsland. Alla chefer har varit här på studiebesök för att lära sig av landet bakom Spotify, Soundcloud, Robyn, Lykke Li och Skarsgårdklanen.

En total omsvängning på mindre än sex år. Det är aldrig tråkigt att bevaka media.



Den här bilden har vi knyckt utan lov.



ad kallas det när två bolag går ihop till ett nytt? I Philip Schwarz värld ligger ordet "självhäftande" nära till hands. Som ny VD för ett av Sveriges främsta etikettföretag har han just sammanfogat skånska Ettiketto och östgötska Printcom. Resultatet av fusionen blir en ny marknadsledare inom konsten att ge all dagliga produkter en attraktiv profil med hjälp av snygga etiketter.

Hösten 2011 förvärvade Volati företagsgruppen GSS som utvecklar och tillverkar självhäftande etiketter, etiketteringsmaskiner och fyllningslinjer. Med dotterbolagen Ettiketto Labeling Systems AB, Printcom Grafiska AB och Fillpak Sweden AB täcker man kundernas totala behov av produktmärkning.

Det kan gälla allt från Swedish Match snusdosor till rengöringsprodukter från Unilever eller OKQ8s bilvårdsserie.

Redan tidigt identifierades möjligheten att skapa ytterligare synergier mellan bolagen, vilket nu är Philip Schwarz uppdrag som ny VD sedan sensommaren 2012.

– Under hösten har jag jobbat intensivt med att träffa personal och prata med de olika cheferna för att formera en operativ ledningsgrupp. Nu är strategin sjösatt och riktningen bestämd.

Vi ska ut och ta för oss på marknaden.

Första stora steget blev att slå samman

förvärvade koncernen – samtidigt som Philip själv genomgick en skilsmässa som gav perspektiv på karriärens krav och prioritet.

– Med tre barn insåg jag att det inte kunde fortsätta med ständigt resande jorden runt. Jag bestämde mig för att växla ned. I samma veva stötte jag ihop med Patrik Wahlén på Volati som berättade om sina planer med GSS. Vi fick en väldigt bra personlig kontakt och jag gillade deras sätt att tänka både vad gäller affärer och människor.

Philip sticker inte under stol med att han lägger ribban högt. Med tajtare organisation, gemensamt fokus och tydligare profilering ska Ettikettoprintcom ta marknadsandelar och vinna nya kunder. Den sammanhållna säljorganisationen täcker hela landet med ett bredare och mer flexibelt produkt-erbjudande än tidigare.

Nästa steg blir att överföra tillverkningen av etiketteringsmaskiner från Fillpack i Svedala till



Varumärkbar förändring

tidigare Ettiketto och Printcom till en kraftfull enhet under namnet Ettikettoprintcom.

– I den tidigare konstellationen hade man inte dragit konsekvenserna av gemenskapen i en företagsgrupp. Sedan nyår tar vi steget fullt ut och skapar ett företag, ett team med målet att nå ett gemensamt resultat där kunderna i slutändan blir ännu nöjdare med vår leverans.

Philip är skolad i storföretagsvärlden med höga positioner inom ABB och Cardokoncernen. De senaste fyra åren satt han som VD och koncernchef för Helsingborgsbaserade teknikföretaget Emotron, där han var med och genomförde storaffären då indiska teknikjätten Crompton Greaves

koncernhjärtat i Malmö, vilket gör nya Ettikettoprintcom till en helhetsleverantör med fokus på att stötta och lyfta stora varumärken med ännu vassare förpackningsdesign.

Philip visar upp en stock snus i en helt ny förpackning avsedd för taxfree-marknaden. Den ser onekligen ut som en premiumprodukt.

– En bra etikett är bärare av identitet och känsla. Det vet våra kunder, som uppskattar värdet av ett kreativt samarbete. Vi vill jobba med förpackningar som säljer, och förvandlar kreatörernas idé till vardaglig verklighet.

Ettikettoprintcom i sin nya form har cirka 100 medarbetare med produktion i Malmö respektive Åtvidaberg. För 2013 beräknas en omsättning på cirka 210 MSEK.

Under ett år producerar företaget 2,5 miljarder etiketter, vilket motsvarar ett 15 centimeter brett band som sträcker sig två varv runt jorden. Något att fundera på nästa gång du öppnar syltburken till frukostgröten...

när Philip samlar styrkorna

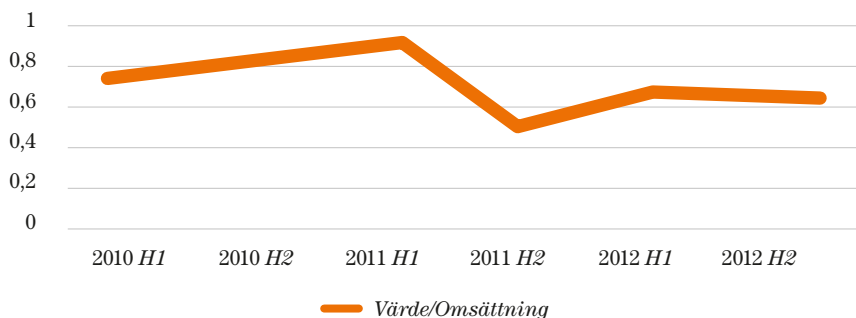
– Vi är inte ett tryckeri. Vi är en del i förpackningsbranschen och därmed en kugge i konsumtionen som skapar jobb och välstånd i Sverige, säger Philip Schwarz som är ny VD för Ettikettoprintcom.

Starta i tid och sluta fantisera – konsten att sälja ett bolag

Att ett bolag byter ägare är normalt en stor och viktig affär för bägge parter. Ofta går det smidigt och bra, men det kan finnas åtskilliga stötestenar längs vägen.

Företagsmäklarna Tobias Wikström på Keystone och Folke Grönlund på Bolagsrådgivarna har gedigen erfarenhet av transaktioner på både stora och mindre bolag. Här bjuder de på professionell rådgivning och tips för Volatis läsare.

VÄRDE/OMSÄTTNING



Hur hittar man rätt pris?

Glappet mellan säljarens och köparens prisbild är större idag – och vissa affärer går helt enkelt inte i lås då parterna inte kommer överens om prislappen.

Tobias: Det hänger ihop med stor osäkerhet kring konjunktorens utveckling. Det är alltid svårare när konjunktoren förändras i någon riktning. Om den ligger stabilt bra eller dåligt är det lättare att förhålla sig till läget. Köparen har en tendens att fokusera på osäkerhet, medan säljaren känner att bolaget kommer att gå fortsatt bra.

Folke: Hur stort glappet är mellan säljarens förväntan och affärens slutresultat beror också på vem man väljer som rådgivare. Vi har en viktig uppgift att tidigt förklara hur en företagsvärdering går till. Vi ska inte låta folk leva i drömmar. Det handlar om ganska strikt matematik. Köparen måste kunna se att bolaget avkastar, och då kan inte säljaren prata om sitt affektionsvärde.

Tobias: Många säljare biter sig kvar i värderingsnivåer. Man har kanske hört om kompisar och andra företagare som sålt med höga vinster. Men de senaste 4–5 åren har värderingsnivåerna sjunkit till följd av kriserna som gör det svårare att låna pengar. Vi ser fler oavslutade affärer idag, men bra bolag går alltid att sälja.

Folke: I slutändan landar det i rätt krass ekonomi, om finansiering, räntor och amorteringar. Värderingsmodellerna som används är ganska enhetliga. Matematik och förhandlingsteknik är nyckelorden.

Hur får man betalt?

Att ta pengarna och sticka är sällsynt. Så hur kan man som säljare få betalt när man är överens om priset? Det finns flera modeller att använda.

Tobias: En variant är så kallad earnout, där en del av köpeskillingen kopplas till bolagets framtida utveckling. Den är ofta populärast hos köparen, av förklarliga skäl. En annan modell är säljarreversen där säljaren hjälper till med köparens finansiering genom ett reverslån som löper över ett visst antal år. Köparen slipper lägga upp hela köpesumman på ett bräde, säljaren tar en risk i utbyte mot en ränta.

Folke: Om man som säljare tror på sitt bolag är det ingen större risk med reversmodellen. Enda risken är om bolaget skulle gå i konkurs under reversens löptid. Det är en relativt vanlig modell idag, som ofta gör det lättare att komma överens. Professionella säljare inser att man måste vara beredd att hjälpa till för att överbygga värderingsgapet.



FAKTA OM FÖRRA ÅRETS ÖVERLÅTELSE

Revisionsfirman Grant Thornton gör årligen en analys av de företagsöverlåtelser som genomförts i Sverige under senaste året ("Dealtracker 2012"). I februari 2013 släppte de sin rapport avseende de affärer som genomförts under 2012. Rapporten visar på några intressanta iakttagelser:

- Antalet transaktioner föll med 13 % jämfört med 2011. Nedgången skedde främst under andra halvan av 2012.
- Av det totala antalet affärer som genomfördes 2012 (585 transaktioner) var endast 9% relaterade till förvärv som skedde av en private equity-fond, vilket var lägsta andelen sedan mätningarna började. De transaktioner där PE-fonder var involverade avsåg bolag som i genomsnitt var sex gånger större än industriella köpare.
- Genomsnittsbolaget som överläts omsatte 260 Mkr, hade 120 anställda och ett rörelseresultat före avskrivningar på 24 Mkr.
- Bolagens värdering, mätt i multiplar av resultatet, har fallit successivt från toppen i början av 2011. Jämfört med första halvåret 2011 har värderingarna fallit med 35 % mätt i antal multiplar.

Folke: De senaste åren har jag nästan bara sett rörliga köpeskillingar där parterna delar affärsrisken, och köparen kanske är beredd att betala lite bättre. Det utgår från en målbild av vad bolaget ska åstadkomma i framtiden. Säljaren får t.ex. 75% av köpeskillingen direkt, medan resten beror på det framtida utfallet. Jag hör ibland de som säger att rörlig köpeskillning är farligt, men det är en myt. Jag har i alla fall aldrig varit med om det.

Måste jag ha en rådgivare?

Den som äger en korvkiosk kan möjligtvis klara sin försäljning på egen hand, men i de flesta ägarskiften är företagsmäklaren en naturlig och viktig partner.

Folke: Måste man ha rådgivare? Ja, det tycker jag. För det första får man det viktiga och omfattande grundarbetet korrekt utfört. För det andra tycker köparna det är skönt att ha en mellanhand, t.ex. för att hantera känsliga frågor som kan uppstå. Det är ett stort arbete, och man klarar inte att både driva sitt bolag och säljprocessen samtidigt.

Tobias: Vår roll är att vara en partner i en strategisk dialog. Det börjar ofta med att hjälpa säljaren att bestämma sig för vad han eller hon vill ha ut av en affär. Vilken prislapp är realistisk, hur ser tajmingen ut, har jag tid och kraft? Klarar jag granskning? Paketeringen av bolaget är viktig, och det är vårt uppdrag att ta fram det material som krävs för att klara en due diligence.

Du själv och dina medarbetare

Ska man som säljare bara tänka på sig själv? Det finns ju oftast andra medarbetare som påverkas om bolaget byter ägare.

Folke: Om inte företagets medarbetare blir nöjda så är det inte bra för bolaget, så det är absolut en viktig parameter. Det handlar ju faktiskt om företagets fortlevnad. Men det varierar givetvis från fall till fall.

Tobias: Det är oerhört individuellt, men generellt är det nog viktigare med omsorgen om bolaget. Särskilt om man kanske är ett familjeföretag eller

har startat det som entreprenör. Rent finansiella ägare ser klart mest på pengarna.

Det ska börjas i tid

När är rätt ögonblick att sälja sitt bolag? Det är något av "tiotusenkronors-frågan", men det finns vissa rättesnören att ta hänsyn till.

Folke: Ofta väntar man för länge. Man förstår inte att det är en ganska lång process. Dels mentalt, innan man verkligen tar beslut, och därefter att välja rådgivare som sedan ska inleda grundarbetet med att skapa ett säljmaterial, sedan hitta en köpare, sedan förhandla och avslutningsvis när säljaren ska sitta kvar och avlämna. Totalt sett är det en lång process som man inte ska stressa igenom. Min rekommendation är att man ska börja 3–4 år i förväg.

Tobias: Att paniksälja är det sämsta som kan hända. Om man väntar för länge riskerar man att tvingas starta i fel läge. Den som startar i tid kan välja tidpunkt bättre, då kan man förhoppningsvis parera konjunkturen och eventuella resultat-svackor.

Folke: Det sämsta skälet att sälja är för att man måste. Att man hamnat i en situation där man är sjuk, att bolaget går dåligt eller vad det nu är. Det optimala är en situation där man gärna säljer, men inte måste. Köparen vill känna att bolaget fortfarande är i uppåtgående, vilket ju skapar ett mervärde.

Vad måste jag garantera?

Som köpare vill man veta så mycket som möjligt om bolaget. Men hur mycket är man som säljare tvungen att garantera?

Tobias: Det är en svår och lite teknisk fråga. Man ska aldrig garantera prognoser och framtida utveckling i ett avtal. Det enda man förväntas garantera är att fakta och historik är korrekt återgiven. Rent praktiskt brukar man upprätta ett s.k. datarum där man lägger in all information, alla avtal, all legal och finansiell dokumentation om bolaget. Då kan en köpare inte komma i efterhand

och kräva ersättning för något som fanns dokumenterat i datarummet, t.ex. en vattenskada. Därför är det viktigt att dokumentation och datarum är så komplett som möjligt.

Folke: Det finns så att säga standardgarantikataloger att följa. Man garanterar att tillgångarna är rätt bokförda, att bolaget inte har mer skulder än vad som uppges, att balansposter stämmer. Om det är fastigheter med i bilden är miljögarantierna allt viktigare. Det glömde man litegrann förr i tiden. Det kan ju bli väldigt kostsamt att miljösanera för att bolaget har släppt ut gifter i marken, till exempel.

Rätt köpare? Hur vet man?

Rätt köpare är beredd att betala det pris som säljaren önskar. Men det är inte alltid det enda kriteriet som man bör ta hänsyn till.

Folke: Jag tycker att det är konstigt med företagare som kanske har drivit sin verksamhet i 30–40 år med största nogsamhet, men som kan göra en ren sinkadus när man säljer till någon som råkar känna någon som är släkt med en annan... Det är ett dåligt sätt att välja köpare, både vad gäller köpesumman och företagets framtida väl och ve.

Min rekommendation är att hitta en köpare som man tycker om och känner att man kan lita på och jobba framåt med. Det är viktigt att träffas inte bara en utan många gånger, att umgås och försöka förstå vad det är för folk. Det är viktigt att köparna kan visa att man är bra människor. Jag har flera gånger varit med om att säljaren väljer ett lägre bud för att man tycker bättre om en viss köpare.

...och när bläcket har torkat?

Till slut är affären i hamn och bolaget har bytt ägare. Betyder det att allt därmed är frid och fröjd?

Folke: Jag vill flagga för detta med affektionsvärdet, som många säljare bär med sig väldigt länge. Det som objektivt är en bra affär kan upplevas som dåligt om man levit i en villfarelse. Då spelar

det ingen roll vad man får betalt, man är missnöjd och har misslyckats. Därför måste man vara tydlig med vad som gäller.

Tobias: För det mesta är bägge parter nöjda, så länge man inte gjort affär för att man måste sälja. Men det är omöjligt att förutse hur du som säljare känner när du de facto har lämnat över ditt bolag i köparens händer. Hur man tacklar det mentalt kan säkert variera från individ till individ.

Folke: Många säljare förverkligar en dröm om ett hus i solen nära en golfbana, men det varierar vad man vill ägna vinsten åt. Jag vet en som jobbar med hjälparbete i Afrika och låter sina pengar göra nytta där. Fast han köpte ett hus på Mallorca också...



Folke Grönberg på Bolagsrådgivarna och Tobias Wikström på Keystone är företagsmäklare med stor vana att hjälpa säljare och köpare att genomföra en bra affär för bägge parter.

Så funkar en säljarrevs

Låt säga att priset på bolaget är 100 miljoner. Köparen klarar att lägga 50 miljoner kontant, och går till banken för att låna de andra 50 miljonerna. Men banken ställer bara upp med 40 miljoner. Kalkylen spricker. Det saknas 10 miljoner.

Då ställer säljaren upp som bank, genom en säljarrevs. I utbyte mot t.ex. 6 procents ränta går säljaren med på att få de resterande 10 miljonerna av köpeskillingen om t.ex. tre år. Den höga räntan avspeglar risken som säljaren tar för att hjälpa köparen att genomföra affären.

Ingen konst att torcka upp hos Mona- Lisa

Konstmuseet Louvren i Paris byggs ut i stor skala. Stor del av byggnaden ligger under mark, och drabbades av vattenskador då den visade sig inte hålla tätt. Corroventas nya dotterbolag i Frankrike kallades in för att raskt torcka ut lokalerna för att undvika skador på golv och utställningsmontrar.

Corroventas intåg i Frankrike har startat som en mindre triumfmarsch. Redan efter några månader kunde torkexperterna från Bankeryd se sina produkter ta plats i republikens verkliga finrum.

Självaste Louvren hade drabbats av en översvämning och Corroventas produkter användes för att snabbt torcka upp i världens mest besökta museum.

– Det kändes som en ganska skaplig entré på den franska marknaden, säger VD Peter Laurits.

Déshumidification är inte den franska glosa man som turist har störst nytta av, men i Frankrike är ordet allt som oftast återkommande. Från den kalla kanalkusten i norr via västra flanken mot Atlanten och ner till medelhavsvärmen i söder har Västeuropas största land ett extremt varierande klimat där sol och värme snabbt kan bytas ut mot regn och fukt.

För Corroventa är Frankrike ny mark med stor potential, och redan första året på plats har bolaget tagit stora och framgångsrika kliv. Under 2012 har man erövrat förtroende hos tre av de största saneringsföretagen, mycket tack vare de effektiva produkterna och kunnig personal.

– Den franska marknaden har tidigare varit ganska sluten. Vi har kommit in och rört om i grytan, säger Peter Laurits. Förutom de tre stora kunderna – Belfor, Sovea och Aad Phenix – har vi nu ett fyrtiotal mindre företag som kunder. Vi har tagit omkring 30 procents marknadsandel från de större konkurrenterna som kanske slagit sig lite till ro, och redan första året är vi uppe i en omsättning kring 10 miljoner kronor i Frankrike.

Très bien, inte minst med tanke på att Frankrike under 2012 slapp undan de stora översvämningar som normalt brukar inträffa på kontinenten. För medan de flesta av oss önskar sol, är en regnig sommar en bra sommar för Corroventa som utvecklar, tillverkar, marknadsför, säljer och hyr ut avfuktungs- och radonsaneringsutrustning i Europa.

– Vi har inte haft lika många stora översvämningar i Centraleuropa som normalt, men har lyckats jobba in fler nya kunder än tidigare, summerar Peter Laurits. Omsättningen 2012 hamnade i nivå med året innan trots att uthyringsverksamheten vikt något på grund av mindre oväder.

Nyckeln till framgång i Frankrike är i princip

samma som på övriga marknader, där Corroventa trummar på med sitt mantra: innovation, kvalitet och service. Genom hög kvalitet och innovativa produkter kombinerat med servicekänsla utöver det normala vinner man ständigt ny mark. Peter Laurits framhåller också prisstrategin som en framgångsfaktor:

– Är man partner med oss så vet man vad man får och att det går att lita på Corroventa. Många konkurrenter trissar upp hyran i regnperioder men våra partners får alltid samma pris. Det innebär att vi knyter upp kunderna på ett bra sätt där dom känner att det går att lita på oss.

Corroventa är i branschen kända för hög innovationsnivå, och 2012 är inget undantag. Under året har man lanserat ett antal nya produkter som designats och tagits fram i Bankeryd för spridning över hela marknadskartan. Till skillnad från Corroventas konkurrenter fokuserar man på utveckling och produktion i Sverige för att säkerställa hög kvalitet och tillförlitlighet.

Under 2012 har man lanserat en ny produkt – för torkning av vindar – som baseras på en algoritm utvecklad tillsammans med professor Carl-Eric Hagentoft från Chalmers som fått ett mycket bra mottagande av marknaden.

Corroventa är även först i branschen med en trådlös kontrollpanel som visar hur det är ställt med din husgrund. Utseendet är i stil med en mobiltelefon som man sätter till exempel i köket och som visar läget under huset, så som fuktighet, temperatur och drifttid. Den trådlösa kontrollpanelen lanserades på allvar under 2012 och har haft stora sälframgångar.

– Att ligga i framkant på den digitala tekniken ger oss ytterligare en konkurrensfördel i en bransch som tidigare präglats av lite gammalmodiga mekaniska lösningar, säger Peter Laurits.

Så gör vi affären möjlig

Trenden pekar mot att fler kunder är intresserade av finansiella lösningar. Men bankerna ställer inte alltid upp. Corroventa har tillsammans med Nordea tagit fram paket för finansiella lösningar som presenteras enkelt och transparent.

– Vår tanke är inte att profitera på kunderna, utan att hjälpa dem att genomföra sin affär. Vi jobbar med öppna kalkyler och små pålägg. Våra säljare utbildas internt för att kunna hjälpa till på bästa sätt, förklarar Peter Laurits, VD på Corroventa.

Planering inför generationsskiftet styr beskattningen

Skattereglerna för fåmansföretagare är komplexa. Det finns ”fallgropar” som kan föranleda hög beskattning. Å andra sidan finns det också en stor flexibilitet i systemet.

Rätt hanterat kan fåmansföretagen uppnå en beskattning som understiger kapitalvinstbeskattningen på vanliga börsaktier.

För en företagare som ämnar sälja sitt företag blir det därför avgörande att ge sig tid att förbereda sig. Försäljningen kan ju, beroende på skatteutfallet, bli den bästa affär företagaren någonsin gör.

Skattesystemet för ägarledda företag (så kallade fåmansföretag) är uppbyggt så att beskattningen kan bli olika beroende på hur man väljer att sälja sitt bolag, om man fortsätter att vara verksam i bolaget samt om man vill kunna konsumera sin vinst nu eller kan tänka sig att vänta ett par år. Det blir därför oerhört viktigt att företagaren förstår regelverket och dess effekter innan generationsskiftet genomförs.

I den bästa av världar har planeringen av ägarskiftet skett under ett eller ett par år innan själva försäljningen. Men så länge frågeställningen är uppe för diskussion ett par veckor innan ett försäljningskontrakt undertecknas så finns det goda möjligheter att undvika skattemässiga fallgropar vid försäljningen. I en sådan diskussion är det vanligt att skatterådgivare hjälper företagaren att planera sin försäljning och räkna på hur mycket pengar han har kvar i fickan efter en genomförd försäljning.

I dagens fåmansskattesystem kan en företagare dra en skattemässig fördel av att han har anställda i sitt företag. Under förutsättning att företagaren har tagit ”rätt” lön så får han tillgodoräkna sig ett lågbeskattat utrymme baserat på i företaget utbetalda löner. Det lågbeskattade utrymmet är individuellt men för en ägare av ett löneintensivt företag kan det i bästa fall innebära att hela den vinst han gör när han säljer sitt företag beskattas med 20 % skatt. I dessa fall är det oftast bäst att göra en direkt försäljning och skatta fram sina vinster till 20 % beskattning.

För en fåmansföretagare som saknar lågbeskattat utrymme ska de första 100 inkomstbasbeloppen av en vinst (år 2013 ca 5,7 mkr) beskattas som inkomst av tjänst – alltså med ca 57 % skatt. Om det är flera närstående som säljer aktierna ska detta belopp räknas gemensamt. Vinsten överstigande detta belopp beskattas som inkomst av kapital med 30 % skatt. Något förenklat innebär det att

en företagare som säljer sitt företag med en vinst om 5 mkr beskattas med 57 % skatt. Om vinsten istället uppgår till 10 mkr blir den effektiva skatten ca 45 %. Säljer han med 30 mkr i vinst uppgår skatten istället till ca 35 %.

Ofta kan skattefordelar uppnås om företagaren istället väljer att sälja in sitt bolag till ett av företagaren ägt nybildat aktiebolag (s.k. holding-bolag) inför den externa försäljningen. I alla fall om företagaren inte har ett omedelbart behov av kapitalet. Vid den interna försäljningen till holding-bolaget utnyttjas det lågbeskattade utrymmet så att man inte tappar den del av vinsten som ska beskattas till 20 % skatt.

Den efterföljande externa försäljningen föranleder ingen beskattning i holding-bolaget då de sålda aktierna utgör skattefria näringsbetingade andelar. Företagaren sitter då med hela vinsten från försäljningen i ett egenkontrollerat bolag utan att ha betalat en krona i skatt. Å andra sidan har han heller inte fått en enda krona i fickan. Om kapitalet ska användas för att starta en ny rörelse är detta troligen den mest optimala lösningen. Vinsten kan ju då obeskattat användas för att bygga upp den nya verksamheten. Men även om företagaren vill ta ut kapitalet för konsumtion kan skattefordelar nu uppnås.

Enligt nu gällande regelverk kan en företagare vänta passivt (dvs. inte på något sätt vara aktiv i företaget eller i något annat aktiebolag som bedriver samma eller likartad verksamhet, s.k. träda) i fem hela kalenderår och sedan ta ut vinsten från försäljningen till 25 % beskattning. För företagaren som säljer sitt företag för 5 mkr respektive 30 mkr kan inbesparingen i skatt således bli minst 1 600 000 kr respektive 3 028 200 kr. En viss ytterligare inbesparing sker då företagaren under "trädeperioden" löpande kan ta utdelningar på ca 150 000 kr per år till 20 % skatt.

Det innebär att en fåmansföretagare som ska sälja sitt företag i många fall själv kan påverka hur beskattningen faktiskt blir. Tyvärr har några domar från Högsta Förvaltningsdomstolen medfört att trädabolagslösningar inte kan användas när generationsskiftet sker inom familjen. I dessa fall kan man normalt inte uppnå den 25 %

beskattning som beskrivs ovan med resultat att ett externt generationsskifte i många fall ger en mycket bättre beskattning än ett internt generationsskifte. Problematiken har nu uppmärksamats av Regeringen och de har i höstbudgeten 2012 lovat en översyn av denna "orättvisa".

En annan problemställning som seglat upp under senare år är beskattning av de tilläggsköpeskillingar som ofta är en del av en extern avyttring. Skatteverket har angripit dessa i syfte att beskatta dem som löneinkomst istället för kapitalinkomst. Frågeställningen uppkommer i första hand när tilläggsköpeskillingen är resultatbaserad och när den tidigare ägaren är kvar som anställd i rörelsebolaget under en period efter avyttringen. Högsta Förvaltningsdomstolen avkunnade i slutet av 2012 en dom där säljarna av ett företag tjänstebeskattades för erhållna tilläggsköpeskillingar. Grunden till beskattningen av tilläggsköpeskillingarna var att de endast utföll till de säljare som band sig att under viss tid vara fortsatt anställda i företaget. Tilläggsköpeskillingarna ansågs då utgöra betalningar för tjänster dessa anställda utförde under den period då tilläggsköpeskillingen skulle beräknas.

Utan att närmare värdera domstolarnas slutsatser i det målet kan konstateras att tilläggsköpeskillingar, och krav på viss fortsatt anställning, är vardag för den fåmansföretagare som tänker sälja sitt företag idag. Hur man då formulerar och betingar tilläggsköpeskillingen kommer sannolikt att få avgörande betydelse för hur tilläggsköpeskillingen kommer att beskattas.

*Oscar Warglo, Senior Tax Manager och
Jörgen Haglund, Partner Tax Services,
båda från PwC.*



Tänk efter före – och våga prata om allt!

SÅ PLANERAR DU DIN

Att starta och bygga sitt eget företag är livets största satsning för många entreprenörer.

Men lika viktigt är att planera och hantera sin egen exit. Hur ska man göra för att lämna över rodret på bästa sätt?

Caroline Törnquist och Magnus Palmbäck på Nordea Private Banking träffar många entreprenörer som har sålt sina företag. Här bjuder de på sina bästa tips för den som står inför ett ägarskifte.

Vi träffar dagligen många fantastiska entreprenörer som med stor drivkraft och entusiasm möter oss i diskussioner kring företagets väl och ve. Vår erfarenhet är dock att många ägarskiften i ägarledda företag inte förbereds tillräckligt noga.

Därför fokuserar vi på att utifrån våra erfarenheter ge ägare och ledare stöd i genomförandet av det aktuella skiftet.

Börja i god tid

Många företagare har inte startat, eller bara gjort små förberedelser, inför ett framtida ägarskifte. Skälen till detta kan vara många och är ofta personliga.

Som ägare har du en möjlighet att tidigt inför ett ägarskifte förbereda dig och bolaget för försäljningen. Överväganden och diskussioner bör starta minst 3–5 år innan det formella skiftet, men genomförandet sträcker sig ofta långt därefter. Det är inte ovanligt att man upprättar en handlingsplan som återspeglar fyra faser i ägarskiftesprocessen:

- *Att tidigt väcka ägarskiftesfrågan*
- *Att skaffa sig all den kunskap man behöver och därefter reflektera över dessa olika lösningar*
- *Att välja ägarskifteslösning*
- *Att genomföra den valda lösningen, samt att följa upp*

Skatten är självklart viktig

Vi har idag varken arvs- eller gåvoskatt i Sverige, och det finns således inte lika stor anledning att

EXIT



skattemässigt planera ägarskiftet. Men att uppnå optimala skattesituationer och placeringar för företaget är viktigt. De skattemässiga och ekonomiska bedömningarna är centrala "hårda" komponenter vid alla ägarskiften.

Liksom det juridiska och ekonomiska, speglar skattefrågorna den formella sidan av ett ägarskifte. De frågeställningarna är till sin karaktär sådana att de har ett klart avslut, medan mer känslomässiga komponenter är mer flytande till sin karaktär och kan påverka skeendet under en mycket lång tid.

Lyft upp de mjuka värdena

Varför hamnar de "mjuka" komponenterna så lätt i skymundan? Både företaget och ägarskiftet rymmer ju mer än de juridiska eller ekonomiska frågorna. Förutsättningarna utgörs i hög grad av t.ex. de relationer och värderingar som sätter sin prägel på företaget, de roller som ägaren/ledaren har och de känslor som påverkar handlingar och beslut.

Många har svårt att "räkna" på dessa komponenter eller göra exakta siffermässiga kalkyler, t.ex. avseende försäljningspris och företagsvärdering. Det finns ju inte heller några regler för hur de personliga och känslomässiga komponenterna ska hanteras, jämfört med skattelagstiftning och olika värderingsprinciper.

Glöm inte det privata

Även de privata frågorna och familjesituationen tenderar ofta att förminskas. Vår uppfattning är att många företagsägare tycks glömma bort människan bakom företaget. Den privata ekonomin och familjesituationen går inte att bortse ifrån. Hur påverkar ett ägarskifte den personliga situationen? Hur tryggas den framtida försörjningen? Familjejuridiken är viktig. Har du koll på din familjejuridik? Man vet ju aldrig vad morgondagen medför. En olycka, plötslig sjukdom eller i värsta fall dödsfall. Det gäller verkligen att tänka igenom sin egen situation innan något händer.

Se om ditt eget hus

Ytterligare en sak är att i god tid se över den framtida försörjningen. Att gå igenom vilka försäkringar man har, utbetalningstider etc. är väl investerad tid för framtiden. Förmånstagarförordnanden är något som ofta förbises. Ett förmånstagarförordnande och ett testamente är inte samma sak, vilket tyvärr många tror. Man styr inte sina utfallande försäkringar via testamente, de styrs av respektive förmånstagarförordnanden.

Tänk på familjerätten

Det är givetvis inte bara i ägarskiftet man ska "tänka efter före". Var gång det sker en större förändring i livet – man gifter sig, skiljer sig, bildar familj, flyttar ihop och blir sambo – borde det vara självklart att se över det familjerättsliga. Det blir så mycket enklare och tydligare för alla parter om man agerar i förväg i stället för när det redan är försent. Tänk helt enkelt efter före.

Avsätt tid för att prata

Vi rekommenderar att tid sätts av för att i lugn och ro diskutera med alla inblandade, och ge dem möjlighet att reflektera över ägarskiftet och föra fram sina åsikter. Många gånger tar parterna ofta för givet vad andra tycker, utan att fråga eller egentligen lyssna på vad vi egentligen säger.

Varje skifte är unikt

Det finns inga enkla, generella lösningar att tillgå för ägarskiftet. För att gripa sig an ett ägarskifte behöver företagaren själv, de personer som är aktuella att ta över liksom anlitade rådgivare förstå vad som är specifikt med just detta skifte. Att tillämpa en helhetssyn på frågan om ägar- och/eller ledarskifte betyder att ingen komponent betraktas som mindre viktigt än den andra.

Ta råd från experter

Många företagsägare har ett stort behov av kunskap och rådgivning vid ägar- och ledarskifte. Enligt vår erfarenhet bygger ett väl genomfört ägarskifte på att alla är tydliga med vad de vill, att de tar ställning och för fram sin vilja, samt att de också lyssnar på och visar respekt för varandras synpunkter. Eftersom många frågor kan vara svåra att prata om rekommenderar vi att involvera en utomstående kunnig person som alla känner förtroende för. Det bidrar till ökad öppenhet och motverkar missförstånd.

*Magnus Palmbäck, affärsjurist,
Nordea Private Banking*

*Caroline Törnquist, chefsjurist familjerätt,
Nordea Private Banking*



Let it snow, let it snow, let it snow!

Det som på löpsedlarna kallades SNÖCHOCKEN skapade klirr i kassan på Kellfri, där kunderna plötsligt skrek efter snöslungor och andra produkter för att tämja vintern. Men det var klen tröst ett år då marknaden åkte källbacke utför.

Aktiv prissättning, smartare lageroptimering och en ny e-shop på nätet är redskapen som ska sätta Kellfri tillbaka på framgångsspåret.



*Markus Hellberg, säljare
på Kellfri, demonstrerar en av
företagets populära snöslungor.*



Tina Baudtler är VD på Kellfri som gjorde ett haloknackigt 2012. Nu leder hon flera interna projekt för att öka lönsamheten.



Kellfri är specialiserat på lantbruksutrustning, främst i Norden men numera även i Polen. Under början av 2012 upplevde man en nedgång i marknaden. VD Tina Baudtler kontrade extra hårt med att ta fram ett stort antal nya produkter för att öka volymen. Trots stora satsningar på produktutveckling räckte det inte till för att driva försäljningen i motvinden. Marginalerna var för låga och volymen saknades fortfarande.

Det blev starten på en ny prispolitik. Normalt justerar Kellfri priserna några gånger per år, men under sista kvartalet 2012 anpassades priserna på veckobasis för att känna av när kunderna upplevde att de fick värde för pengarna.

– Det var ett helt nytt sätt att arbeta mycket mer aktivt med prissättningen. Vi höll fingret på pulsen hela tiden, och gjorde snabba korrigeringar

så snart vi kände att det behövdes, förklarar Tina Baudtler.

Svaret kom som en fin julklapp. Prisjusteringarna ledde till ett ökat resultat med nästan 2 miljoner kronor under sista kvartalet. Utslaget på årsbasis hade Kellfri kunnat höja resultatet med nästan 50 procent om man jobbat kontinuerligt på samma sätt.

– Det blev en väckarklocka på många sätt, säger Tina Baudtler. Tidigare har vi jobbat med en prisbild som alltid ska ligga en viss procent under närmaste konkurrent. Men nu stretchade vi det lite grann genom att minska den procentsatsen mot de konkurrenter som har helt likvärdiga produkter, medan vi har kvar prisbilden som tidigare mot konkurrenterna på "fina gatan". Med andra ord, vi sätter priset utifrån vem vi jämför oss med.

Ytterligare ett område där Kellfri arbetat aktivt är lageroptimering, där man sjösatt ett stort internt projekt under det gångna året. Målet är högsta möjliga tillgänglighet till lägsta möjliga kapital. Lätt att beskriva, men inte fullt så enkelt att uppnå.

– Någon jämförde med att stå i en dusch, säger Tina Baudtler. Du vill ha varmt och ångar på för fullt, plötsligt blir det för varmt och då måste man skruva ner. Det tar en stund att hitta den rätta temperaturen, och det är samma sak med lageroptimering.

Kellfri har alltid haft väl tilltagna säkerhetstider för att undvika att låta kunderna vänta på leverans. I arbetet med lageroptimeringen har man vågat töja på tiderna beroende på hur servicekänsliga produkterna är och det är här skruvandet kommer in.

Tillsammans med konsultfirman Capacent har Kellfri skapat olika verktyg för att göra bättre prognoser av efterfrågan och bättre planering av leverans. Resultatet är ett tydligt bättre kassaflöde. Man har även justerat hur hög servicegrad man behöver hålla.

– Våra kunder förväntar sig inte att kunna hämta alla produkter direkt vid köpet. Det är fullt normalt med leveranstid på t.ex. en traktor. Det här projektet ger många viktiga lärdomar. Tidigare har vi inte lagt något egentligt fokus på lagret, utan satsat på nya produkter och nya marknader.

Både prisstrategin och lageroptimeringen handlar egentligen om samma sak, nämligen att betrakta sin verksamhet ur kundens perspektiv – och dra slutsatser därefter.

– Det är vår utmaning även när det gäller vår nya e-shop, säger Tina Baudtler. Man måste sätta sig på kundens stol för att förstå hur han eller hon tänker och agerar inne på vår e-shop. Varifrån kommer kunden? Hur ledde vägen till oss? Och vad kan vi göra för att kunden ska stanna längre och handla mer? Vi har mycket kvar att jobba med när det gäller e-handel men det känns bra att ha kommit igång som vi gjort.

MINNET ÄR KORT...

En snöig vinter är något eftertraktat för Kellfri, som har ett omfattande sortiment av maskiner och redskap för att hantera snö. Och en viktig faktor är vårt dåliga minne när det gäller att planera från en vinter till en annan.

2009 och 2010 var vintrar med rejäla snömängder över hela landet. För Kellfri innebar det att efterfrågan var stor redan i början av hösten 2011. Trots att det inte kom någon snö gick försäljningen utmärkt redan i oktober. Efter två snövintrar tog många det säkra före det osäkra och investerade i både plog och slunga.

Men vintern kom av sig 2011, och på hösten 2012 agerade kunderna som om det aldrig skulle falla en flinga igen.

– Det var stendött hela hösten, minns Tina Baudtler. Sen slog det plötsligt till i december. Snön vräkte ner och vi blev helt nedringda av kunder. Vi sålde huvuddelen av våra snöprylar på en enda månad. Det var fantastiskt roligt, och jag är säker på att försäljningen blir bra även till hösten nu när folk har snön i färskt minne.

De produkter ur Kellfris sortiment som går bäst då det snöar är:

- Schaktblad som man hänger bak på traktorn för att skrapa vägar släta och snöfria.
- Traktordrivna sandspridare som också är självlastande.
- Traktordrivna snöslungor, en nykomling i sortimentet som kopplas bak på traktorn.
- Handdrivna snöslungor, en kompletterande serviceprodukt för mindre krävande bruk.

Ditt livsverk, din förmögenhet

Går du i tankar att sälja ditt bolag? Eller har du kanske redan sålt ditt livsverk?

Framgång kan skapa en förmögenhet. Med den kommer en hel del frågor och funderingar. Vad kan och vill du göra med alla pengar?

Martin Gärtner är Head of Private Banking på SEB. Här skriver han själv om förmögenhetens möjligheter.

Varje förmögenhet är unik och vad du väljer att göra med pengarna måste alltid utgå från din personliga situation och ditt önskade syfte med pengarna. Med en stor summa pengar känns möjligheterna oändliga. Självklart ska du njuta av den känslan och kanske också unna dig att förverkliga någon gammal dröm eller ta upp något intresse som det inte funnits tid för.

Det är också en ny livssituation på många andra sätt. Du behöver förbereda dig på hur du ska använda all tid och energi som du tidigare lagt på ditt företag.

För att pengarna både ska räcka och förhoppningsvis även växa och trygga en framtid är det bra att se över ett antal områden. På kort sikt handlar det framförallt om vad du har för kassaflödesbehov. Hur mycket behöver du för det dagliga livet och hur mycket kan du sätta av till annat? Fundera också på vilka ekonomiska risker du är beredd att ta för att få avkastning på ditt kapital.

Medellång sikt kan handla om var och hur du vill bo. Vill du flytta utomlands, kanske till varmare breddgrader? Då ska du planera för att det kan påverka dig till exempel skattemässigt när det

gäller arvsskatt, förmögenhetsskatt och pensionsbeskattning. Det gäller också att finansiera bostadsköpet på ett smart sätt.

Även om det kan kännas jobbigt är det viktigt att planera för hur arv och testamente ska se ut. Vem ska ha vad och hur mycket? Om du har barn bör du fundera på om de ska få tillgång till hela arvet direkt eller om du vill skapa förutsättningar för att pengarna ska bevaras även till kommande generationer.

Sannolikt har du fortfarande kvar ett anseeligt kapital att förvalta. Beslutet hur du fördelar investeringar kräver att du granskar inte bara avkastningsmöjligheter och risk. Du bör också beakta hur olika tillgångsslag samvarierar.

Genom spridning över olika tillgångsslag kan du uppnå en bättre riskjusterad avkastning. Det finns idag många alternativ till traditionella aktier och räntor. Även privatpersoner kan idag investera i råvaror, private equity, fastigheter, valutor och hedgefonder.

Att engagera sig i någon organisation eller skänka pengar till välgörande ändamål kan ge avkastning på det emotionella planet. Industrimannen och filantropen Andrew Carnegies resonemang om att en rik industrimans liv ska bestå av två faser är tänkvärt. Den första fasen ägnar han åt att skapa sin rikedom och under den andra fasen ska han fördela sin förmögenhet till olika välgörande ändamål. Carnegie levde som han lärde och grundade flera skolor, högskolor och bibliotek i USA, Kanada, Storbritannien och runt om i världen.

När du har funderat, planerat och spenderat för alla dessa trygghetsfrågor och investeringar är du nog redo att luta dig tillbaka och njuta av livet. Eller har du kanske redan hunnit smida nya spännande företagsplaner att investera tid, pengar och energi i? Lycka till!



Ögenhet, din framtid





Vägvisare till år 2023

I år är det tio år sedan Volati startade. Tio år – och en total förändring av mycket i vår tillvaro. Hur omvälvande blir då de närmaste tio åren fram till 2023?

Kairos Future är ett internationellt konsult- och analysföretag som hjälper företag att förstå och forma sin framtid. Grundaren Mats Lindgren är aktuell med boken ”21st Century Management – Leadership and Innovation in the Thought Economy”(Palgrave Macmillan 2012).

Exklusivt för Volati har Mats Lindgren riktat kikaren framåt mot de kommande tio åren. Vad är det som kommer att hända?

Mark Twain slog huvudet på spiken när han i det berömda citatet konstaterade att "det är svårt att sia, särskilt om framtiden". För visst är det så. Framtiden är per definition omöjlig att veta något om, i varje fall i snävare bemärkelse.

Samtidigt lever vi ständigt i framtiden. Vi är, som hjärnforskaren David Ingvar brukade påpeka, scenarioskapande varelser. Vi skapar ständigt scenarier av framtiden, vi planerar och försöker med alla tillgängliga medel kontrollera och behärska framtiden, oftast förgäves.

Men trots att framtiden är omöjlig att helt och fullt förutse, så är det mycket vi kan "veta" om den. Om inga dramatiska händelser inträffar, så brukar de tunga transformativa krafterna rulla på i oförminskad takt och om vi följer spåren från historien till nuet så kan vi ibland med häpnadsväckande träffsäkerhet gissa någorlunda rätt. I varje fall i det halvlånga perspektivet. Vad jag då tänker på är sådant som demografi, värderingar, tröga makroekonomiska och politiska processer och inte minst den tekniska utvecklingen, om än inte konsekvenserna av den.



2023 kommer vi att leva tre friska år längre.

Så låt oss, innan vi blickar framåt, ta en titt på de senaste decennierna och börja 20 år tillbaka i tiden, med det antagandet att de närmaste 10 åren kommer att innehålla ungefär lika mycket förändring som de senaste tjugo.

För tjugo år sedan hade knappt någon hört talas om internet. World Wide Web existerade knappt, det föddes i Cern samma år, och den första verkliga webbläsaren kom först året efter. Mobiltelefoner var stora och klumpiga och sällan särskilt mobila; oftast baserade på NMT-teknik eftersom GSM ännu knappt fanns. Sverige befann sig i sin djupaste kris sedan 1930-talet med negativ tillväxt på 2 procent och regeringen drev igenom två sparpaket på sammanlagt 142 miljarder.

Volvo-Renault-affären strandade, PLO erkände Israel, JAS störtade över Riddarfjärden och Clinton tillträdde som president. Ann-Marie Pålsson startade pig-debatten med en artikel på DN debatt och TV4 fick tillstånd att sända i marknätet. På managementområdet fick vi lära oss ett nytt begrepp, kärnkompetens, genom Gary Hamels och CK Prahalads prisade bok *Competing for the Future*, och i TV-rutan kunde vi i serien *TimeTrax* följa poliskommissarien Darien Lamberts jakt på från framtiden förrymda skurkar, assisterad av sidekicken hologrammet Selma.

Internationellt hade vi knappt börja tala om Kinas återkomst, trots Deng Xiaopings nya giv tiotalet är tidigare. Som vetenskapsnation var de hjälplöst efterblivna, forskning och innovationer existerade knappt och bara några få procent av nationens unga studerade vidare. Det intressanta är dock att mycket av det som sedan skett redan då kunde förutses. Genom det enkla antagandet att Kinas ekonomiska tillväxt skulle fortsätta i oförminskad takt så kunde vi se att landet skulle bli världens ekonomiskt starkaste nation strax bortom 2015. Idag vet vi att de också är en ledande vetenskapsnation och att deras patentaktivitet 35-dubblats de senaste 10 åren. På samma sätt kunde vi i juni

1996 när 6 % av svenskarna hade internet, med antagandena att alla så småningom får internet och att utvecklingens skulle följa en S-kurva, sett att varannan svensk skulle vara uppkopplad redan hösten 1999. Och hade vi tänkt ett varv till på detta så skulle vi begripit att konsekvenserna skulle bli omfattande.

Problemet då, liksom nu, är att det var alltför få som orkade tänka tanken till slut.

Om det tidiga 1990-talet var en omvälvningens tid, inte minst i Sverige, på grund av hemmagjord ekonomisk kris, så lever vi just nu i en historisk omvälvningstid av globala mått. Inom snart sagt varje område sker förändringar, både av mer

kontinuerlig karaktär och kraftiga ifrågasättanden av hävdvunna sanningar och principer. Vägen mot 2023 innehåller med andra ord både kontinuitet och framskridanden i tangentens riktning, och trenderbrott där historien tar in på nya spår. Och det är de sistnämnda som är svårast att sia om, av flera skäl.

Nedan följer några exempel på vad som kan vänta mot 2023, några av de frågor som kommer att dyka upp i kölvattnet och avslutningsvis några mer strategiska osäkerheter som bygger på att trenden kort sagt vänder. Någon möjlighet att vara heltäckande eller särskilt djup i beskrivningarna finns inte på detta utrymme. Så se det som en inspiration till fortsatt sökande.

Den överraskningsfria framtiden i tangentens riktning bygger på att demografi och teknologi rullar på som förut. Detta är i många avseenden ett rimligt antagande och kommer t.ex. leda till att vi 2023 i genomsnitt kommer att leva ett par tre år längre än idag, och i första hand kommer dessa extra år vara friska. Vi kommer också att ha betydligt mer att röra oss med, givet att realinkomsterna stiger på samma sätt som de senaste decennierna.

Kina kommer med bred marginal att vara världens ekonomiska centrum, och inom många områden också det vetenskapliga centrat, men Indien kommer med sin unga och växande befolkning och med en osedvanlig förmåga att skapa tillväxt ”ur ingenting”, dvs. utan omfattande infrastrukturella investeringar, att börja nafsas Kina i hasorna.

De senaste åren har vi sett hur det ena prestigeuniversitetet efter det andra släpper informationen fri genom att lägga ut sina bästa föreläsare online, eller rent av erbjuder gratis universitetsutbildning. Samtidigt dyker företag med helt nya affärsmodeller upp på universitetsområdet, som Stanfordprofessorn Sebastian Thruns skapelse Udacity, som erbjuder gratis utbildning men tar

betalt av företag som rekryterar hans studenter, och av studenterna för ackreditering. Åter andra, som Khan Academy, erbjuder av mecenater sponsrat lärande online. Allt detta talar för att kunskap och utbildning kommer att vara betydligt billigare och mer demokratiskt spridd än 2013. För mäta nationer i väst är detta en av de största utmaningarna, för t.ex. Afrika och stora delar av Asien en välsignelse. Med en kontinuerlig tillförsel av investeringar och kapital, fri tillgång till kunskap och utbildning i toppklass, kommer Afrika återigen att vara framtidens kontinent.

Den tekniska utvecklingen rusar i sådan takt att vi idag har svårt att förstå och föreställa oss alla dess konsekvenser. Gensekvenseringsmaskiner som för något år sedan kostade miljontals kronor eller mer kommer 2023 att kunna vara stora som en kulspetspenna och kanske finnas på varje personalavdelning med självaktning.

Mekanik och IT smälter samman när alltmer avancerade 3D-printrar blir lika vanliga som dagens bläckstråleskrivare. Som följd får vi säkert en växande hemmaproduktionsrörelse med nya typer av entreprenörer som säljer såväl 3D-modeller som fysiska produkter från köksbordet. Troligen kommer vi också se ett växande intresse för ingenjörsvyrken i kölvattnet av ”det fysiskas” återkomst.



Kina blir hela världens ekonomiska centrum.

Att köra bil kommer alltmer handla om att vara stand-in till bilen som kör sig själv, dvs. att kunna gripa in om något oförutsett skulle inträffa. Det vi för ett decennium ansåg vara mer eller mindre omöjligt, dvs. bilar som kör sig själva, har redan varit verklighet i flera år. Googles förarlösa bilar har rullat 30 000 mil i amerikanska delstater utan enda olycka förorsakad av bilen själv och Nevada och Kalifornien har redan godkänt självkörande bilar på allmänna vägar. 2023 kommer detta med största sannolikhet vara normen.

Den enormt snabba ökningen av information och beräkningskapacitet kommer också leda till att kunskapsarbeten försvinner och dess villkor förändras i grunden inom en rad branscher. I stället för horder av biträden som letar och sammanställer information kommer advokater och jurister att ha en digital medhjälpare som gör det åt dem. Världens bästa läkare heter inte längre House utan Watson, MD och är en version av IBMs Jeopardymästare Watson. 2023 kommer Watson och hans gelikar utgöra en väsentlig del av bemanningen på snart sagt varje kunskapsföretag och sköta om allt mer, även mer kvalificerat kunskapsintensivt arbete. Därtill kommer Watson, MD mycket snart finnas i "en app nära dig". Rudimentära versioner av digitala assistenter som Apples Siri kommer nog snarare att likna Lamberts allvetande, och ibland svartsjuka, sidekick Selma, och likt henne också kunna presentera sig i form av ett hologram.

Att kunna språk kommer förmodligen alltjämt vara ett plus, men knappast lika nödvändigt som idag. Babelfisken, Douglas Adams innovation i Liftarens guide till galaxen, kommer att finnas i var mans öra och råda bot på den språkförbistring som rätt sedan Babels Torn byggdes. Vi kommer alltså med största sannolikhet att mer än hjälpligt kunna kommunicera över språkgränser utan att behöva lära oss andras språk. Redan idag kan vi prata in fraser i Google Translate och få dem översatta. Översättarna i Bryssel får leta na nya jobb.

Det närmaste decenniet väntar sannolikt också två nya fordistiska revolutioner. Den första handlar om en repris på det reptrick som Ford genomförde när han reducerade priset på en standardbil till en tredjedel (för det var i praktiken det han gjorde när han 1908 släppte första versionen av T-Forden). Fords idé var att ju att producera en bil som hans arbetare kunde köpa.

När Ford 1914 lanserade sin nya produktionsmetod, löpande bandet, så genomförde han sin andra revolution, den som också ledde till att han kunde reducera priset ytterligare. T-Forden blev allt billigare och inom 15 år hade snart sagt varje amerikanskt hushåll en bil, i många fall just en T-Ford.

När Nissan-Renaults koncernchef Carlos Ghosn för ett par år sedan på en presskonferens frågade "hur billigt är billigt" gav han själv svaret: 3000 dollar. Därmed satte han en ny standard för vad som är en "normal" prisliv för en bil. Inte för oss, men för vår tids medelklass. 2023 kommer det med stor sannolikhet att vara den som är normen, och innovationer i första hand skapas för denna snabbt växande medelklass. Så sker redan i dag i ökad utsträckning, exemplen är många. 2023 kommer det troligen vara utgångspunkten.

Vad Ford gjorde med det löpande bandet var att effektivisera själva framgångsfaktorn i den tidens ekonomi, nämligen effektiv produktion. Idag har effektiv produktion blivit mer eller mindre stapelvara och det som avgör framgång är snarare innovation, dvs. förmågan att effektivt skörda vår tids råvaror – idéer och information – och omvandla dessa till nya arbetsätt, tjänster och erbjudanden. Den andra fordistiska revolution som vi kan vänta oss mot 2023 handlar just om att effektivisera företagets tankeprocesser, att göra företagets "utvecklingsprocesser" lika effektiva som produktions- och leveransprocesserna.

Därmed kommer också intresset för "konsten att tänka" att få en renässans och företag kommer att lägga allt mer kraft på att mäta, utveckla och optimera "tankeproduktivitet" på individ-, grupp- och företagsnivå, vilket är en betydligt större utmaning än att optimera "bandet". Sourcing av idéer och "råvaror" för idéproduktion, som redan idag är en växande fråga med fenomen som crowd sourcing och open innovation, kommer 2023 tillhöra kärnprocessen i de flesta företag.



3000 dollar blir priset på en billig bil.

I kölvattnet till utvecklingen ovan kommer naturligt en lång rad nya frågor att flyta upp på dagordningen, varav vissa redan gjort en smygande entré. Några av dem är:

Vad ska vi leva av?

När en växande andel av arbetet utförs av datorer, och när dessa tar över alltmer kvalificerade uppgifter, kommer frågan om "jobben tar slut" som ett brev på posten. Det är samma fråga som var på tapeten under krisåren under 1970- och början av 1980-talet, då tankar om medborgarlön, kortare arbetsdag m.m. debatterades högljutt. Under ett antal år framöver kommer dessa frågor på nytt vara aktuella, liksom den lite bredare frågan "Vad ska vi leva av?" som handlar om hela världens position i en ekonomiskt och konkurrensmässigt plattare värld, där tidigare konkurrensfördelar sopas bort.

Vilken hockeyklubba vinner?

En andra fråga handlar om den nya hockeyklubba som blivit sinnebilden av framtiden, nämligen den accelererande CO²-halten i atmosfären. Skälet är enkelt, en kraftig global uppvärmning, vars konsekvenser vi inte riktigt förstår, riskerar att knäcka den klubba som beskriver växande ekonomiskt välstånd, av det enkla skäl att den globala uppvärmningen riskerar att slå ut värdefull produktionskapacitet genom torka, översvämningar m.m. och därtill kommer att ta en allt större andel av den ekonomiska tillväxten i anspråk för att reparera skadorna av själva klimatförändringen.

Har maskiner rättigheter?

I takt med den tekniska utvecklingen kommer också nya etiska frågor att resas. Genetisk kartläggning är en sådan, den digitala kartläggningen och rätten till "min information" även i detta avseende en annan. På sikt kommer sannolikt också de frågor som restes i tv-serien Åkta människor att bli en vardagsrealitet. Redan idag finns människoliknande robotar, vars kommunikativa förmåga och rörelsemönster snabbt närmar sig människans. Till och med deras yta blir alltmer hudlik, och varför skulle vi inte göra dessa robotar till vänner och familjemedlemmar på samma sätt som våra husdjur blir det? Och liksom våra hundar får gå på krogen borde väl dessa varelser hänga med på puben? Och vem kan hindra mig från att dejta eller rent av gifta mig med en hubot? Idag känns dessa frågor avlägsna. 2023 kommer de vara betydligt närmare.

Den största frågan mot 2023 handlar kanske inte så mycket om tidens kontinuiteter som historiens trendbrott. Det är där de stora osäkerheterna ligger. Och frågan är om vi nu står inför en historisk vändpunkt, lik den då förkristid och 30-talskris gick in i efterkrigstid och 1950-tal. De decennier, som föregick 1930-talskrisen var en epok som saknade motstycke i historien i form av teknisk utveckling, men också tro på marknadens välsignelser. På samma sätt som under de senaste decennierna skapade kreativa finansiella lösningar snabbt växande företag och stora privata förmögenheter,



Mats Lindgren, VD och grundare av Kairos Future. Han är civilingenjör i teknisk fysik och ekonomie doktor i företagsekonomi och aktuell med boken 21st Century Management – Leadership and Innovation in the Thought Economy (Palgrave Macmillan 2012)

men också, vilket börskraschen 1929 liksom Krueger-imperiets undergång visade, finansiell osäkerhet och turbulens.

I en synnerligen kritisk artikel i New York Times 2009 gjorde ekonomipristagaren Paul Krugman upp med den ekonomiska eliten när han hävdade att det denna åstadkommit de senaste decennierna i bästa fall var uppseendeväckande felaktigt och i värsta fall rent skadligt. Misstaget, enligt Krugman, var att de fullkomligt glömt bort 1930-talskrisen och börjat tro på en perfekt marknad befolkad av ekonomiskt rationella individer, och att de därtill pimpat sina idéer hjälp av snitsig matematik.

I backspegeln borde vi kanske ha sett det komma. Tecknen fanns där. Ekonomihistoriker som Lundaprofessorn Lennart Schön brukar tala om historikerns cykliska mönster. Även historiker med rötterna i studier av tidsanda och kultur, pekar på det cykliska i tillvaron. Och med det perspektivet ser vi ett tydligt mönster av ca 80 år långa cykler med 20 år av ekonomisk vår och tillväxt, driven av långsiktighet och uppbyggnad av institutioner och infrastruktur kombinerat med successivt minskande ekonomiska klyftor, följt av 20 år av kritik mot systemen i kombination av ekonomisk stagnation, ytterligare 20 år av skördetid och ekonomiskt entreprenörskap kännetecknat av liberalisering, ekonomiska reformer och fokus förnyelse och tillväxt och slutligen 20 år av "vinter" med efterfest, ekonomisk turbulens och kris, protester och jakt på starka ledare som kan föra nationen in i något nytt.

Med det perspektivet befinner vi oss nu i en ekonomisk vinter liknande 1930-talets. Sett som en pendelrörelse har vi just passerat den ena ändpunkten och är väg tillbaka mot något som mer kan likna ett normaltilstånd. Krugmans kritik

av de senaste decenniernas ekonomiska paradigmen är ett exempel. Före GE-chefen Jack Welch beskrivning av den ensidiga fokuseringen på aktieägarvärde som "världens dummaste idé" en annan. Welch var ju under sina två framgångsrika decennier på GE själva sinnebilden för just denna idé. Men nu tycks tiden ha vänt, och 60-talets bredare syn på företagslednings uppgift, nämligen att tjäna fler än bara aktieägarna, vara på väg tillbaka.

Statens successivt minskande inblandning i ekonomi och marknad håller också på att vända. Kanske har staten en roll när det gäller långsiktiga och osäkra investeringar i t ex infrastruktur och forskning? Hade vi annars haft ett järnvägsnät, en Öresundsbro eller ett tunnelbanenät i Stockholm? De successivt skärpta bankregleringarna är ett exempel på att vi i många avseenden går från avreglering till återreglering och en insikt att staten kanske också har en roll att fylla t.ex. i att dämpa extrema ekonomiska svängningar genom en aktiv utbudspolitik. I så måtto har president Obama varit mer keynesian än någon europeisk politiker genom sina insatser för att hindra den amerikanska ekonomin att försvinna i djupen under finanskrisen.



Vykort från den allt varmare framtiden.

Med hypotesen om långa cykler i baklandet kan vi se fram emot ett 2023 som kommer att präglas mer av långsiktighet och investeringar, ett uppsving för ingenjörsyrket (där vändpunkten redan passerats) och kanske också, vilket det värderingsskifte som dagens 20-åringar uppvisar talar för, en perspektivförflyttning från jaget till laget. Då skulle också John F Kennedys besvärjelse från installationstalet 1963 kunna bli verklighet: Fråga inte vad ditt land kan göra för dig, fråga vad du kan göra för ditt land.

”Vi skapar värde i vården”

För ortopedtekniska specialistföretaget TeamOlmed blev 2012 ett år av stelbent gång i sidled. Både omsättning och vinst blev en besvikelse för VD Peter Risberg, som dock ser goda möjligheter till rehabilitering.

– Vi har redan vunnit två viktiga upphandlingar, och har en bra plattform för att ta nästa steg upp i värdekedjan.

Debatten om vinstdrivande vårdföretag ligger fortfarande och puttrar, och det mesta pekar på att den blir en av de tunga frågorna i nästa års val.

För Peter Risberg och hans medarbetare på TeamOlmed är det inget större snack om saken. Man betraktar sin roll som en värdeskapande leverantör av kvalitetsvård på en dokumenterat hög nivå, och gläds åt att nyligen ha erövrat förtroende hos landstingen i Gävleborg och Dalarna.

– Det är alltid kul att vinna uppdag, såklart. Samtidigt är jag inte säker på att traditionella upphandlingar alltid ger det bästa resultatet för värden på lång sikt. Det ensidiga fokuset på lägsta pris riskerar att bli kontraproduktivt. För vad händer

med de företag som efter ett antal år förlorar sitt uppdag – dom tappar ju luften helt och hållet.

Peter Risberg förespråkar hellre en modell inom ramarna för lagen om fritt vårdval, som han menar skulle leda till större dynamik i systemet och bättre möjligheter att planera och utveckla verksamheten på längre sikt.

– Jag tror att hela branschen skulle gynnas av att ansvarstagande och kvalitetssäkrade vårdföretag kunde agera i en sund konkurrens och där bevisad kvalitet ställs till patientens förfogande. Då skulle vi och våra bästa konkurrenter även ges möjlighet att ta ett större ansvar i hela värdkedjan. Självklart ska det styras av kvalitetssäkrade parametrar och god kvalitet, och att priserna inte sticker iväg.

TeamOlmed är i dag ett av Sveriges största ortopedtekniska företag. Över 90 procent av bolagets totala intäkt kommer från offentliga medel. Under 2012 har TeamOlmeds samarbete med primärvårdscentraler fördubblats, från 13 till 26, och målet för 2013 är att öka närvaron till 35–40.

– Vi vill visa på vårt värde i värdkedjan, där vi bidrar till att kapa ner värdtiden för den enskilde patienten. Ju tidigare vi kommer in, desto fortare

Förutom uppdagen för den offentliga vården ser TeamOlmed en intressant ny marknad i form av företag som "går och står", där personalen utsätter fötter och kropp för ständig belastning. Brevbärare, städare, väktare och McDonalds-medarbetare är några exempel.

– Vi går ut proaktivt och bearbetar en mängd företag där vi tror att vi kan hjälpa personalen att må bättre och företagen att slippa långa sjukskrivningar. Detta är absolut en nisch för framtiden, säger Peter Risberg.



kan patienten få den hjälp och de hjälpmedel som behövs.

Stockholms Läns Landsting är bolagets enskilt största uppdragsgivare. Peter Risberg beskriver uppdraget som ett partnerskap, snarare än passiv leverans, där TeamOlmed är med och tar ett aktivt ansvar för att kostnaderna inte skenar iväg. Denna samarbetsmodell har man framgångsrikt praktiserat i Stockholm och startar nu på allvar även i Jönköping i år.

För att tydligt påvisa patientnytta som leveranskvalitet har TeamOlmed sammanställt ett särskilt "kvalitetsbokslut" som dokumenterar uppdraget för Stockholms Läns Landsting under 2012.

– Vi är besjälade av tanken på att inte bara leverera adekvat vård utan att även berätta vad det skapar för konkreta värden, både för patienter och remittenter. Kvalitetsbokslutet är vårt sätt att återkoppla till uppdragsgivaren.

Mikael Sparr och Tina Andersson arbetar med specialanpassade ortopedtekniska hjälpmedel på TeamOlmed Barn & Ungdom i Stockholm.

VOLATI ACADEMY

• Kunskap & erfarenhet i korthet •





Go east, young man!

Sveriges förvandling från fattigdom till välfärdsstat drevs framåt av orädda entreprenörer som tidigt vågade ta steget ut i stora världen. Det är en framgångsfaktor även idag, och nu är det inte bara storbolagen som kan bli globala vinnare.

Fredrik Fexe är Exportrådets regionchef för Syd- och Östasien. Hans råd är att tidigt våga pröva lyckan utomlands, inte minst österut.





Det svenska tillväxtundret saknar motstycke i världshistorien. Till stor del handlar det om entreprenörer som tidigt insåg att hemmamarknaden var allt för liten och bestämde sig för att växa till ledande multinationella företag. Bolag som till exempel Ericsson, Alfa Laval och SKF etablerade sig under sina tidiga verksamhetsår på stora närliggande marknader som Tyskland, England och Frankrike, men även på snabbväxande tillväxtmarknader som Ryssland, Kina, Indien och Indonesien. De följdes efterhand av nya snabbväxande bolag som Tetra Pak, IKEA och H&M.

Business Sweden såg under många år en svag tillväxt bland svenska små och medelstora företag, vilket gav svenskt näringsliv formen av ett timglas. Många stora globala företag, få mellanstora företag som inte växer till stora globala företag och slutligen mängder med små företag som inte växer till medelstora företag.

På senare tid ser vi att våra medelstora företag visar tydliga tecken på tillväxt. Den stora drivkraften är företagets internationalisering, precis som för 100 år sedan. Effekten på svensk ekonomi är fundamental, nu som då.

Vår ekonomiska tillväxt har sedan mitten av 1990-talet i huvudsak berott på framgång i internationella affärer, med tillverkningsindustrin i bränschen. Men de svenska framgångarna drivs till största delen av våra globala företag. Potentialen av internationalisering bland små- och medelstora företag kvarstår.

Den svenska marknaden är stark och en bra marknad att lägga grunden för sin verksamhet på. Men den är inte tillräckligt stor för skapa riktigt stora företag. Det är nödvändigt att expandera utomlands för att nå en kritisk massa.

På världsmarknaden ser vi sedan några år tillbaka ett antal fundamentala skillnader med avseende på ett företags internationaliseringsstrategier.

För det första har globaliseringen drivit harmonisering av reglering och standardisering för internationell handel. Tillsammans med med utbyggnaden av infrastruktur (logistik, tele och internet) har den underlättat internationella affärer på marknader

som tidigare varit svårtillgängliga för små och medelstora svenska företag.

För det andra inträffade för några år sedan ett historiskt skifte. Värdet av den samlade tillväxten i Asien, Latinamerika, Central- och Östeuropa och Afrika passerade värdet av den genererade tillväxten i Nordamerika, Västeuropa och Japan tillsammans. Ekonomer är tämligen överens om att tillväxtländernas samlade BNP snart kommer att passera dessa OECD-länders samlade BNP. Det är också värt att notera att den starkaste tillväxten kommer från asiatiska marknader, där länder som Indien, Kina, Sydkorea, Indonesien, Thailand, Vietnam och Filippinerna, utvecklas starkt.

Världsekonomin drivs idag i allt ökande grad av tillväxtländer i öst snarare än av industriländer i väst. Detta betyder att den klassiska strategin att tidigt etablera sig på Sveriges närliggande marknader inte längre behöver vara det bästa valet. Istället bör man kanske överväga att gå tidigt in i tillväxtmarknader som Kina, Indien, Ryssland och Brasilien eller i Indonesien, Sydafrika eller Gulfen.

Vi på Business Sweden finner det anmärkningsvärt att den svenska exporten till Norge är ungefär lika stor som den samlade svenska exporten till Kina, Japan, Brasilien, Indien, Ryssland och Polen. Norges ekonomi utgör mindre än 1 procent av världsekonomin även om tillväxten är hög.

I Business Swedens Exportchefsindex (EMI) under första kvartalet 2013, bedömer våra svenska exportbolag återigen en ökad efterfrågan på världsmarknaderna. Flest företag tror på ökad efterfrågan från Asien, men även från Nordamerika, Mellanöstern och Afrika. En övervikt av företagen är positiva när det gäller efterfrågan från Västeuropa, vilket är viktigt för svensk industri. Det är också särskilt positivt att det är våra små- och medelstora svenska exportföretag som är mest optimistiska.

– Jag är imponerad av alla starka personer som envetet kämpar för att etablera sig på nya marknader. De skapar morgondagens ledande globala företag på samma sätt som våra svenska entreprenörer gjorde för 100 år sedan, säger
Fredrik Fexe på Exportrådet.



LEX FEXE

I Exportrådets undersökningar bland svenska företag är några framgångsfaktorer av särskild vikt. Fredrik Fexe pekar på följande:

1. Gör hemläxan först!

Analysera vilka marknader som har störst affärsmöjligheter och lättast etableringsförhållanden. Prioritera dessa och skapa en plan för i vilken ordning din internationalisering ska ske. Gör sedan hemläxan för de högst prioriterade marknaderna med fokus på kundsegment, positionering av företagets erbjudande och prisbild. Gör även en tydlig plan för hur de första affärerna på den nya marknaden ska skapas.

2. Skapa tillväxtstrategi

Utarbeta därefter en tillväxtstrategi för att säkerställa att verklig tillväxt sker på marknaden och att marknadsandelar tas. Vi ser gång på gång hur svenska företag med en tydlig plan för marknadsentré och tillväxt lyckas bättre än företag med en explorativ ansats för sin internationalisering.

3. Rätt folk och rätt budget

Framgångsrik marknadsetablering kräver smarta, målinriktade och uthålliga medarbetare med förmåga att skapa resultat på svåra marknader, i ovana affärskulturer och omgivna av globala och lokala konkurrenter. Avsätt en budget som är tillräckligt stark för att möjliggöra etableringen, men styr också mot tidiga affärer för att skapa ett intäktsflöde som ofta behövs för att finansiera den tillväxten efter etableringsfasen.

4. Se upp för de två E:na!

Ingå partnerskap och joint ventures med lokala bolag endast när du är helt säker på att det är till 100 procent affärsmässigt motiverat. I avtalen ska du söka och dubbelkolla två viktiga E:n. Undvik att ge "exklusivitet" för affärer på marknaden, och se alltid till att det finns reglerat hur en "exit" från avtalet går till om affärerna eller förhållandet inte utvecklas enligt plan.

5. Tveka inte att ta hjälp

Business Sweden delar gärna med sig av våra erfarenheter från något av våra kontor i 57 länder. Vänd dig också gärna till våra svenska ambassader, handelskamrar och alla de svenska dotterbolag som redan finns etablerade där ute. Tillsammans gör vi det lättare för oss alla att växa internationellt.



**Vår ris-
beredskap
är god**

Tornum fortsätter sin expansion österut och tar sig steg för steg in på nya marknader. Genom etableringen i Ryssland 2012 har man en stadig position i det som kallas Europas kornbod.

– Vi fortsätter i vikingarnas spår, skrattar VD Per Larsson som samtidigt börjat rikta blickarna ännu längre österut mot den gigantiska rismarknaden i Asien.



Det var en syn för gudar när fem stora långtradare rullade ut på E20 i Västergötland. Så omfattande var nämligen leveransen av den första storskaliga torkanläggningen som sålts från det nya dotter-

bolaget i Ryssland. Efter tre dagars konvoj kunde produkterna börja monteras i staden Liski, nära 200 mil från västsvenska Kvänum.

Från kontoret i Volgograd (tidigare Stalingrad) leder landschefen Mikhail Makeyev bearbetningen av det stora område som sträcker sig söder om Moskva ner till den ukrainska gränsen. Här är majs den stora grödan, växande i den karaktäristiskt svarta jorden.

– Det har börjat riktigt bra i Ryssland med flera stora affärer, och jag räknar med att vi kommer att omsätta 15–20 miljoner kr under 2013, säger Per Larsson. Utmaningen för Mikhail och hans

medarbetare är nu att hitta bra återförsäljare. Det går inte att täcka ett så stort land med eget folk.

Det första steget i Östeuropa började för Tornums del i Polen, där man startade 2005. Men de internationella spåren leder inte bara österut. Även i Norge har Tornum haft framgångar under 2012, bland annat genom två stora affärer med Felleskjøpet, som är den norska motsvarigheten till Lantmännen. Enbart en leverans i Drammen i storleksordningen tio miljoner motsvarar hela den tidigare omsättningen i Norge.

På hemmaplan var 2012 inget märkesår. Ordertagningen minskade med mer än hälften jämfört med året innan.

– Vi har en dominerande ställning i Sverige som är vår största marknad. När den viker går det automatiskt ner för oss också, förklarar Per Larsson. Vi glädjer oss åt att orderingången på exportsidan ökade trots ett ganska jobbigt år, och faktum är att fjärde kvartalet 2012 blev vårt bästa Q4 någonsin.



De orosmoln som Tornums ledning kan ana handlar främst om bristen på tillgängligt kapital på finansmarknaden, framförallt inom EU.

– De europeiska bankerna ökar sitt eget kapital istället för att låna ut pengar, säger Per Larsson som ändå är övervägande positiv inför framtiden. Han sneglar ”med ett öga” ännu längre bort till Asien och de stora rismarknaderna i länder som Thailand, Vietnam, Kambodja och Indonesien.

– Ris är en dyr produkt som behöver skonsam hantering. Våra produkter skulle passa väldigt bra där också. Vi har gjort en marknadsundersökning bland de största risexporterande länderna och den öppnar för mycket intressanta perspektiv.

FAMILJEN ÖST VÄXER

Tornums östeuropeiska offensiv under 2012:

- Nya säljbolag i Ryssland och Bulgarien
- Första direktförsäljningen till Ryssland av anläggning med indirekt uppvärmning
- Tornum Rumänien gjorde sitt bästa år någonsin och vann säljtävlingen
- Tornum Polen ökade sin marknadsandel ytterligare
- Lettland är tillbaka på banan efter finans-krisen
- Litauen har nytt säljbolag och god ordertagning andra halvåret

En riktig bra affär för framtiden

2012 förvärvade Tornum anrika Ventilatorverken Agro med sin produktlinje med transportutrustning, torkar och dammavskiljare. Före ägaren Nedermans tyckte inte att produkterna längre passade in deras portfölj.

– Med köpet av Ventilatorverken Agro har vi fått en stark produktlinje som kompletterar vårt sortiment och passar väl in i vårt utvecklingsarbete, säger VD Per Larsson.

Det var en riktig bra affär som kommer att ha betydelse länge framöver. Vi kom över en ny produktlinje som kommer att underlätta och förbättra vår position både här hemma och i öst. Investeringen har betalat sig redan efter ett halvår.

Per Larsson lyfter fram förvärvet av Ventilatorverken Agro som en viktig faktor bakom de norska industriframgångarna.



Det är inga småsaker som levereras från Tornum. Här syns en del av en anläggning som sålts till Ryssland.



ÖSTERLÄNDSK VISDOM

– lärdomar inför etablering i Östeuropa

Per Larsson, VD på Tornum, har flera decenniers erfarenhet av att göra affärer i östra Europa. Här sammanfattar han sina viktigaste lärdomar och goda råd för den som överväger att följa vägen österut.

KULTURSKILLNADER

Att göra affärer i öst tar betydligt längre tid och är mycket mer relationsbundet än i väst. På kommunisttiden fick man räkna med att umgås, äta och dricka ett par dagar innan man ens började prata affärer. Detta har ändrats betydligt och mycket av drickandet har försvunnit, men att bygga relation är fortfarande väldigt viktigt. Det är normalt att ha med gåvor av enklare slag när man besöker kunder eller andra affärspartners. Gärna något symboliskt med anknytning till Sverige, det uppskattas alltid.

BYRÅKRATI

Generellt och utan undantag är byråkratin betydligt större i öst. Mycket papper och stämplat blir det. Även om internetanvändandet är väl utbrett i öst har myndigheterna inte anammat detta ännu. Man får själv eller via ombud fysiskt bära papper mellan olika instanser för att vara säker på att det händer något. Se till att bolagsordning och registrering av företaget är så brett som möjligt. En momsrevision från skattemyndigheten kan bli dyr och möjligheten att korrigera även småsaker i efterhand är närmast obefintlig. Det finns ingen möjlighet att kunna förutse vad myndigheterna kommer att kräva.

BANKER

Att öppna ett bankkonto för att sätta in aktiekapital kan vara en mardröm. Vi höll på i två veckor med en erkänd holländsk bank men varje gång vi överlämnat dokumentation krävdes mer dokumentation stämplat, påskrivet och verifierat av notarius publicus. Till slut var vi tvungna att byta till en lokal rumänsk bank.

JURIDIKEN

Lagstiftningen är i många fall komplicerad. Det finns bara en regel: skaffa dig ett lokalt ombud med goda referenser, eventuellt någon i samarbete med din svenska advokatbyrå. I Ukraina blev Tornum retroaktivt krävda på extra införseltull för varor som införts enligt gällande lagstiftning två år tidigare. Inget är omöjligt för lagstiftarna.

MUTOR

Jag har en känsla att mutor och korrupktion är vanligare i riktigt stora affärsuppdrag där det är lönande för höga politiker och tjänstemän att via affärer göra sig ekonomiskt oberoende. Myndigheterna i östländerna har stor press utifrån för att bekämpa detta och man är försiktiga med utländska bolag. Tornum har varit väldigt tydliga med vad som gäller i alla sammanhang oberoende av vilken marknad vi agerar på. Vi har samma "Code of conduct" i alla länder. Visst har vi blivit erbjudna genvägar till affärsuppdrag men har i samtliga fall tackat nej direkt.

ARBETSMORAL

Hos de lokalt anställda i våra bolag är arbetsmoralen väldigt hög. Det är status att få arbeta i svenska organisationer, ingen vill riskera denna möjlighet. Svensk managementstil är högt ansedd jämfört med övriga västländer som agerar i öst. Det som oftast är svårt att förstå för nyanställda är den delegering som vi gör till mellanchefer. Vi ger medarbetare befogenheter och skyldigheter i betydligt större grad än våra västerländska kollegor.

SPRÅK

Den yngre generationen (födda efter 1990) har generellt bra språkkunskaper i framförallt engelska. Den äldre generationen födda innan 1960 talar oftast bara ryska och möjligen tyska om de är tekniker. De som är födda mellan dessa generationer har bristande kunskaper som gör det svårt att rekrytera. Språkkunskap är mycket värt och lönenivåer för engelskspråkiga säljare i Ryssland kan vara betydligt högre än motsvarande i Sverige.

Hur stark ska kronan vara i valutakampen?

Den svenska kronans värde är av största vikt för både stora och mindre företag på exportmarknaden. Hur förhåller sig Riksbanken i ett läge då omvärlden dopar sina valutor?

Rickard Hellman är analytiker på Nordea Markets. Här skriver han exklusivt för Volati om den svenska kronans ställning i den globala valutamatchen.

När världens tillväxt inte räcker till att mätta samtliga hungriga munnar försöker alltför ofta öka sin konkurrenskraft genom tveksamma metoder. Ett väl beprövat knep är att på olika sätt devalvera värdet på sin valuta. Inhemsk produktion skall därmed stimuleras med högre sysselsättning och BNP som följd.

Valutakrig är ett rejält slitet begrepp som har dykt upp i media allt oftare på senare tid. Om vi bortser från definitionen av valutakrig så kan vi istället konstatera att det råder ofred. Flera länder bedriver en valutadeprecierande politik, antingen uttalat eller mer subtilt.

Schweiz är ett lysande exempel på direkt marknadsintervenering, Japan ett annat. Båda länderna har genom sin penningpolitik försvagat värdet på sin valuta. Kinas producerande och exportberoende ekonomi borde ge upphov till en starkare yuan med tanke på det enorma bytesbalansöverskott som byggs upp. Med ett fast värde har dock Kinas artificiellt låga yuan kunnat sätt press på konkurrenskraften i andra producerande länder, framförallt andra tillväxtländer.

Som respons på global konjunkturavmattning så har centralbanker i flera länder försökt stimulera utlåning, konsumtion och investeringar genom en expansiv penningpolitik. Länder som Brasilien, Indonesien och Sydkorea har alla genom olika former av intervention och kapitalkontroll försökt påverka värdet på sina respektive valutor.

Att effektivt devalvera sin valuta kräver att inga andra gör detsamma. Om omvärldens svar blir ytterligare devalvering så avtar eller försvinner den positiva effekten. Att devalvera sin valuta är dessutom inte enbart positivt. Landet och befolkningen blir relativt sett fattigare med en lägre köpkraft. Dessutom försvinner det positiva produktivitetstryck i ekonomin som en stark valuta kräver.

I takt med en starkare valuta och lägre marginaler för exporterande företag måste produktiviteten öka för att behålla vinsten. För att på sikt kunna fortsätta höja levnadsstandarden krävs ett konstant tryck för högre produktivitet. Slutligen begränsas devalveringens positiva effekter på ett lands ekonomi från importen, en stark valuta innebär att importerande företags marginaler kan stiga.

Svensk exportindustri har länge dragit nytta av en krona som försvagats i tider av fallande efterfrågan på svenska varor och tjänster. Därigenom har den svenska exportindustrin fått ett välbehövligt tillskott i marginal när volymerna har fallit. I nuvarande lågkonjunktur är det dock snarare tvärtom, kronan har stärkts.

Det finns flera skäl till att kronan är stark. Ett är relativ penningpolitik, Riksbanken har uppvisat en ovilja att sänka räntan. Finner inte banken ljusglimtar i ekonomin som motiverar en oförändrad ränta så påpekas riskerna med en alltför expansiv penningpolitik som argument till att hålla räntan oförändrad. Dessutom har

värdet på kronan aldrig lyfts fram som ett problem, snarare tvärtom.

Riksbanken kommunicerar ingen oro för nuvarande starka nivåer samtidigt som prognosen (i Konjunkturinstitutets index KIX) är att kronan skall förbli stark över prognoshorizonten. Oviljan att sänka räntan och Riksbankens lugn har därmed fått kronan att stärkas.

Stora bytesbalansöverskott, lägre inflation än omvärlden och fundamentalt bättre förutsättningar för ekonomisk tillväxt har länge använts som argument för en starkare krona. Riksbanken värderar sannolikt även det faktum att den reala svenska växelkursen är betydligt svagare än den nominella. Det innebär att kostnadsmiljön som svenska företag möter är mer fördelaktig och nettoeffekten på konkurrenskraften är mindre. Dessutom verkar Riksbanken vara mån om att svensk ekonomi har en fortsatt stark produktivtetsutveckling, vilket en stark krona hjälper till att skapa.

Argumenten för att kronan ska vara stark kan dock klinga lite väl akademiskt för svenska exportföretag som översätter en stark nominell växelkurs till kronor och ören, och Sverige är en nettoexportör. Svenskt näringsliv kommer därmed i det korta perspektivet att förlora på en strukturellt starkare krona. Vissa aktörer med pressade marginaler kan tvingas lägga ner verksamheten. Aktörer med möjlighet att flytta verksamhet utomlands kommer att överväga det.

Allt annat lika så kommer sysselsättningen att drabbas. Cyniskt sett är det likt alla ekonomiska strukturomvandlingar en anpassning och en utslagning för att allokera om resurser till bättre avkastande verksamhet. En viktig faktor i hur svår omvandlingen blir är hastigheten. En snabbare omställning är mer smärtsam och svårare att hantera för bolagen.

Har inte Riksbanken någon smärtgräns beträffande kronstyrkan? Jodå, Riksbanken bryr sig om hur värdet på kronan påverkar inflationen.

Målet om 2 procents inflation blir svårt att nå med en för stark valuta. Då behöver Riksbanken agera, men när smärtgränsen nås är svårare att uppskatta.

Sannolikt behöver dock kronan stärkas från nuvarande nivåer för att Riksbanken skall reagera. Ett sådant scenario är inte orimligt, det finns en risk att vi kan få en starkare krona med anledning av fortsatta valutadeprecierande åtgärder i vår omvärld. Då skulle vi på allvar testa svenskt näringslivs uthållighet och Riksbankens neutrala ställningstagande i valutakriget.

I en sådan miljö är det svårt att finna ljusglimtar och vi får stoiskt glädjas åt att världen inte utkämpar ett handelskrig. Det skulle vara riktigt illa.



*Rickard Hellman
är analytiker på
Nordea Markets.*



Motion och hälsa är en central del i företagskulturen på Volati, där flera av medarbetarna är hängivna löpare sedan länge. New York Marathon har varit det hägrande målet – och i november 2012 skulle det äntligen bli verklighet. Här är reseberättelsen från Volatis amerikanska äventyr.

Drö blås

Söndag 28 oktober klockan 10:40

Sju maratonlöpare från Volati sjunker ner i flygstolarna ombord på SK-903 från Arlanda till Newark. Kompressionsstrumporna stramar runt vristen och håller svullnaden i schack. Solen skiner över Island. Stämningen är hög.

Söndag 28 oktober klockan 14:35 (EST)

Kaptenen varnar för turbulens på väg in mot New York. Det blåser rejält. Planet skumpar över New Jersey men landar utan bekymmer.

Söndag 28 oktober klockan 15:20

Efter att ha passerat tull och Homeland Security sitter gänget samlat på Newark. Många plan markeras med DELAYED på infoskärmarna, så även Volatis flight vidare mot Florida. På TV visas CNN:s sändningar om hur orkanen Sandy är på väg in mot amerikanska kusten. Det pratas om att flygplatsen skall stänga inom några timmar.

Söndag 28 oktober klockan 18:05

Efter flera timmars väntan släpps Volati och de andra passagerarna ombord på sista planet ut från New York innan flygplatserna stängs ner. Äntligen på väg till Miami där man ska träna och ladda inför maratonloppet.

Måndag 29 oktober klockan 00:40

Efter landning i Miami tar man taxi till hotellet. Sandy har blåst förbi och lämnat Florida oskatt, men många av vägarna längs Miami South Beach står under vatten.

Måndag 29 oktober klockan 10:30

Efter frukost är det dags för simträning i hotellets pool för att mjuka upp musklerna.

Tisdag 30 oktober klockan 09:20

Den första morgonen med riktigt bra väder. Gänget sticker ut på en löprunda längs South Beach.

Onsdag 31 oktober klockan 15:10

Nu skulle Volati sitta ombord på planet till New York, men efter rapporter om Sandys härjningar på Manhattan har man bokart om resan till på fredag. Det blir två dagar till i Florida. En stunds lugn simträning innan hela USA ägnar resten av kvällen åt Halloween-firande.

Torsdag 1 november klockan 11:00

Ingen träning idag. Gänget vilar sig i form.



ammen som te bort...

Fredag 2 november klockan 10:20

Några från Volati tränar tillsammans med en lokal löparklubb. Tillsammans genomför man loppet Miami Beach Photo Run Competition som går rakt igenom hotell, varuhus, gågator och shopping malls. Totalt blev det 12 km löpning.

Fredag 2 november klockan 18:20

Volatis maratonlöpare har checkat in på Miamis flygplats och sitter och väntar på att få gå ombord då CNN annonserar "breaking news": New York Marathon är inställt! En drink i flygplatsbaren känns som en klen tröst...

Fredag 2 november klockan 22:45

Landar på La Guardia och försöker få tag i en taxi, vilket är omöjligt då många taxibilar står parkerade i vattnet. Lösningen blir en snordyr limousine till hotellet.

Lördag 3 november klockan 10:00

Ännu lite deppiga över det inställda maratonloppet tar man en löptur genom Central Park, där det knappt syns ett spår av Sandy. 12 kilometer som gör gott för både kroppen och humöret.

Söndag 4 november klockan 11:25

Det officiella loppet ersätts av Run Anyway Marathon, ett spontant maraton som med fyra varv i Central Park är tuffare än den vanliga bansträckningen. Parken är full av tiotusentals glada löpare som springer i härligt väder med strålande sol och åskådare längs banan som applåderar och hejar på. En i Volatigänget genomför fyra varv och är dagens bragdman – övriga nöjer sig med ett varv i parken.

Måndag 5 november klockan 13:20

Tillbaka i snöigt Stockholm med mixade minnen av soliga dagar i Florida och storm i New York City. Anmälan till deltagande i New York Marathon 2014 lämnas in.

Fortsättning följer...



Tolerans är nyckelordet

Sandberg & Söner står stabilt med en fot i svensk industritradition och den andra i internationell framkant. Det är en position som kräver tunga investeringar i tunga maskiner.

– Det kostar att ligga på topp men Volati har aldrig tvekat att fortsätta utveckla vår maskinpark, säger Jerry Johansson, VD på bolaget med säte i Fagersta.

Ragnar Sandberg började hemma i garaget 1957. Sedan dess har företaget vuxit till något av en hovleverantör till stål-, fordons-, tågindustrin samt för medicinteknikföretag. Specialiteten är stora komponenter med extremt höga krav på kvalitet och tolerans.

Sedan Volati förvärvade Sandberg & Söner 2008 har maskinparken rationaliserats och förnyats med åtskilliga investeringar i nya och moderna maskiner.

Kundernas krav på framtidssäkrad kvalitet är minst lika hög som de rent tekniska toleranskraven. Och konkurrensen är tuff. Det går helt enkelt inte att vara bäst om man inte har de bästa grejerna.

Under 2012 har Sandberg & Söner investerat i två nya maskiner, som båda är ”state of the art” inom sina områden. Den ena är en axelsvarv och den andra en multimaskin med dubbla talanger – bägge resultat av aktiv efterfrågan från bolagets kunder som utgörs av några av landets största industriföretag och stora europeiska företag med tillverkning i Sverige.

– Kraven är så tuffa idag att en manuell svarv inte klarar att hålla de toleranser som kunden efterfrågar, förklarar Jerry Johansson. Med vår nya axelsvarv, som är CNC-styrd, kan vi motsvara alla de krav som ställs på profil och tolerans. Faktum är att vi kan överträffa de krav som marknaden ställer.

Takang FA 55 N som supersvarven lystrar till kan bearbeta längder upp till åtta meter och bygger på teknik som är unik i Sverige.

Det andra nytillskottet är Bigla Smart Turne 1200 S, som inte heller den ska förväxlas med

en ordinär hushållsmixer. Det är en multimaskin som kan både svarva och fräsa i samma operation, vilket inte minst sparar dyrbar produktionstid.

– Detta är utan tvekan två trumfkort i kampen om kunderna. De stärker vår position och hjälper oss att vidga marknaden ytterligare, säger Jerry, som efter en omfattande marknadsundersökning nu tar förnyat sikte på Norge. Sandberg & Söner har agerat på den norska marknaden sedan länge, men nu är det specifikt olje- och gasindustrin man närmar sig. Med stöd från Exportrådet har man approcherat ett stort antal norska företag, som skalats ner till ett tiotal heta kandidater.

– Intresset för vår specialistkunskap är stort och jag har goda förhoppningar om framgångsrika affärer framöver, säger Jerry Johansson.



Håkan Jacobsson på Sandberg & Söner vid den nya axelsvarven.

Steg för steg ur fattigdomen

Begreppet "ägare av kött och blod" återkommer ofta när det handlar om Volatis syn på affärer, samhälle och individer.

– Det har blivit något av en käpphäst, säger VD Patrik Wahlén som ser företagets CSR-arbete som en modern hygienfaktor. Vi som lever på toppen av världens välståndspyramid måste dela med oss i någon form, och vi har valt att engagera oss i Hand In Hand.

Sedan 2011 har Volati stöttat fem byar i indiska delstaten Tamil Nadu. Varje by har ca 3 000 invånare där majoriteten lever på jordbruk.

– Vårt uppdrag är att bekämpa fattigdom genom företagande och det gör vi genom att träna och utbilda framförallt kvinnor i entreprenörskap så att de kan skapa bättre förutsättningar för sig själva och sina familjer och få ett drägligare liv, förklarar Sara Löfberg på Hand in Hand. Samtidigt är fattigdomen mångfacetterad och ibland krävs extrainsatser som stöttepelare till jobbskapandet för att vi ska få en så stor genomslagskraft som möjligt.

Därför driver Hand in Hand tvååriga byprogram som består av fem komponenter: entreprenörskaps-utbildning kombinerat med hälsofrämjande insatser, demokrati- och IT-utbildning, miljö- och avfallshantering och inte minst eliminering av barnarbete.

– Vi är otroligt glada för Volatis stöd som gör en sådan markant och konkret skillnad i många människors liv och vi vill säga ett varmt och stort tack, säger Sara Löfgren.

Förutom Hand In Hand har Volati beslutat att bidra till ytterligare en verksamhet som man sympatiserar starkt med, nämligen svenska Centrum För Rättvisa (CFR) som driver processer för att försvara grundläggande fri- och rättigheter.

Under tio års verksamhet har CFR drivit cirka 100 ärenden och vunnit 90 procent av dem. Alla uppdrag utgår från respekten för individuella fri- och rättigheter.

– Man kan uttrycka det som att Centrum för rättvisa jämnar ut oddsen mot mäktiga motparter. Det gillar vi, säger Patrik Wahlén. Vi sponsrade CFR:s tioårsjubileum nyligen som en första insats i samarbetet.



Genom Hand In Hand stödjer Volati kvinnor i södra Indien, som utbildas i entreprenörskap.



1.

2.

3.

5.

6.

4.

9.



1. Pär Warnström

E-post: par.warnstrom@volati.se

Titel: Investeringsanalytiker

Pär har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm. Han har tidigare arbetat på Occam Associates och General Electric. Pär började på Volati 2013.

Meriter: Ett Stockholm Marathon, tre Göteborgsvarv, ett Tjurruset och en Vätternrunda.

2. Mattias Björk

E-post: mattias.bjork@volati.se

Titel: Finanschef

Mattias har en juristexamen och en civilekonomexamen från Lunds Universitet. Han har tidigare arbetat på bland annat Modern Times Group MTG AB och Invik & Co AB. Mattias började på Volati 2009.

Meriter: Två Vasalopp, fyra Stockholm Marathon, ett Ironman Triathlon, ett Vansbro Triathlon, ett Stockholm Triathlon, ett Lidingölopp, en Svensk Klassiker och ett Tjurruset.

3. Johan Svarts

E-post: johan.svarts@volati.se

Titel: Investeringsansvarig

Johan har en civilingenjörsexamen från Kungliga Tekniska Högskolan och en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm. Han har tidigare arbetat på bland annat Booz & Co. Johan har arbetat på Volati sedan 2007.

Meriter: Tre Vasalopp, fyra Lidingölopp, ett Tjurruset och ett Stockholm Marathon.

4. Patrik Wahlén

E-post: patrik.wahlen@volati.se

Titel: VD och styrelseledamot

Patrik har en ekonomiexamen från Lunds Universitet och grundade Volati 2003 tillsammans med Karl Perlhagen. Patrik har tidigare arbetat på Kemira samt Ernst & Young Management Consulting AB.

Meriter: Två Vasalopp, tre Lidingölopp, ett New York Marathon, ett Tjurruset samt ett Stockholm Marathon.

5. Sandra Svanberg

E-post: sandra.svanberg@volati.se

Titel: Administratör

Sandra är utbildad projektledare inom PR & kommunikation samt mäklarassistent. Hon har tidigare arbetat på bland annat Intentia AB, Novare Human Capital AB samt i mäklarbranschen. Sandra började på Volati 2012.

Meriter: Planeras

6. Ann Lindström

E-post: ann.lindstrom@Volati.se

Titel: Koncernredovisningsansvarig

Ann har en civilekonomexamen från Stockholms Universitet. Hon har tidigare arbetat på bland annat Assa Abløy AB och Invik & Co. Ann började på Volati 2010.

Meriter: Ett K 15 Lidingölopp.

7. Karl Perlhagen

E-post: karl.perlhagen@volati.se

Titel: Styrelseordförande

Karl grundade Volati 2003 tillsammans med Patrik Wahlén och sedan 2005 är han arbetande styrelseordförande. Karl har en ekonomiexamen från Lunds Universitet och har tidigare grundat Cross Pharma AB.

Meriter: Elva Vasalopp, åtta Lidingölopp, två Svenska Klassiker, två New York Marathon, två Stockholm Marathon och ett Tjurruset.

8. Martin Modig

E-post: martin.modig@volati.se

Titel: Investeringsanalytiker

Martin har en civilingenjörsexamen från Lunds Tekniska Högskola. Han har tidigare arbetat på bland annat McKinsey & Company. Martin har arbetat på Volati sedan 2009.

Meriter: Ett Vasalopp.

9. Hunden Barney

E-post: barney@volati.se

Titel: Vakhund

Meriter: Lugn, trygg, lojal, skäller högt och fortsatt löpstark.

FINANSIELL INFORMATION

ÅRSREDOVISNING VOLATI AB

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen för Volati AB, org.nr. 556555-4317 med säte i Stockholm, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2012.

Verksamhet

Volati är en industriell investerare som vidareutvecklar företag med fokus på långsiktigt värdeskapande. Volati har under året ägt sex rörelsedrivande dotterbolag, Corroventa, Ettikettoprintcom, Kellfri, Sandberg & Söner, TeamOlmed samt Tornum. Volatis verksamhet innefattar att förvalta och utveckla befintliga innehav samt aktivt arbeta med att förvärva ytterligare dotterbolag. Volatis innehav vid utgången av året bestod av dotterbolag med följande verksamheter:

Corroventa – Corroventa utvecklar tekniker och system samt tillverkar produkter för torkning av vattenskadorna, byggavfuktning, avfuktning för kryppgrunder och vindar samt sanering av radon. Huvudkontoret ligger i Bankeryd. Corroventa har dotterbolag i England, Finland, Frankrike, Norge, Tyskland samt Österrike.

Ettikettoprintcom – Ettikettoprintcom (tidigare GSS) utvecklar och tillverkar självhäftande etiketter, etiketteringsmaskiner och förpackningsmaskiner till främst den skandinaviska marknaden. Huvudkontoret ligger i Malmö och Ettikettoprintcom har dotterbolag i Svedala samt Åtvidaberg.

Kellfri – Kellfri konstruerar, köper in, monterar och säljer maskiner, vagnar, traktorer och tillbehör för lant- och skogsbruk. Bolaget har försäljning i Norden och Polen och produkterna säljs under det egna varumärket Kellfri. Huvudkontoret ligger i Skara och dotterbolag är etablerade i Danmark, Norge och Polen.

Sandberg & Söner – Sandberg & Söner bearbetar, svetsar och tillverkar stora maskiner och komponenter. Kunderna är Sveriges ledande stål- och verkstadsföretag. Bolaget fokuserar på stora komponenter med höga toleranskrav och tillverkning i korta serier. Bolaget är beläget i Fagersta.

TeamOlmed – tillverkar, anpassar och säljer ortopedtekniska hjälpmedel till patienter i ett flertal landsting i mellersta och södra Sverige. Därutöver driver företaget en butikskedja med inriktning mot ortopediska skor och inlägg.

Tornum – en av marknadsledarna i Europa som helhetsleverantör av spannmålsanläggningar till lantbruk och spannmålsindustri. Huvudkontor och produktion är beläget i Kvänum. Tornum bedriver även verksamhet via dotterbolag i Finland, Polen, Ungern, Ryssland, Bulgarien och Rumänien.

Förvärv och nyetableringar

Utöver dotterbolagens organiska tillväxt i Europa förvärvade Volati under hösten ett bestämmande inflytande i Volati 2 AB varigenom ägandet av Ettikettoprintcom innehas. Ägandet i Volati 2 AB uppgår till 52 % av aktierna och 90 % av rösterna.

Avyttringar

Volatis strategi avseende ägandet av dotterbolagen innefattar att innehaven skall behållas så länge som Volati ser möjligheter att bidra till innehavets fortsatta utveckling. Det innebär att Volati inte har någon begränsning i innehavstid. Under 2011 genomfördes inte några avyttringar.

Utveckling under året

Volatis dotterbolag har under året påverkats av olika omständigheter och händelser som negativt påverkat lönsamheten jämfört med tidigare år men bolagen följer den beslutade strategin för framtida tillväxt.

Nettoomsättning och resultat

Nettoomsättningen uppgick under perioden till 1 045 Mkr (1 036). Verksamheten i Ettikettoprintcom konsolideras från 1 september 2012 och har bidragit med 76 Mkr i omsättning under året. Dotterbolagens omsättning var stabil med undantag för Tornum som negativt påverkades av förseningar i kundens orderläggning.

Rörelseresultatet för helåret uppgick till 81 (134) Mkr. Förändringen av resultatet är beroende av ett antal olika bolagsspecifika omständigheter som påverkat resultatet negativt.

Resultatet efter skatt hänförligt till moderbolagets ägare uppgick till 41 Mkr (75), motsvarande ett resultat per aktie om 2,02 kr (3,69) efter full utspädning.

Bolag som förvärvats eller avyttrats under året ingår från förvärvs- avyttringstidpunkt eller den tidpunkt då bestämmande inflytande övergick.

Medarbetare

Medelantalet anställda uppgick under året till 553 (493).

Finansiell ställning

Koncernens likvida medel uppgick vid årets slut till 21 Mkr (10). Outnyttjad checkräkningskredit uppgick till 49 Mkr (76). Räntebärande skulder uppgick till 360 Mkr (292). Konsolideringsgraden uppgick till 35 % (38).

Eget kapital uppgick till 300 Mkr (257). Soliditeten uppgick till 31 % (32).

Finansiering

Volati har extern finansiering via banklån om 303 Mkr (284) samt via efterställda lån om 35 Mkr (0). Därutöver har Volati finansiell lease för vissa anläggningstillgångar i dotterbolagen om 21 Mkr (6). Volatis finansieringsavtal innehåller sedvanliga villkor, s.k. covenants, från Volatis finansiär. Koncernen har inte brutit mot några covenants under året och har vid utgången av året en god marginal till covenanterna.

Ränterisk

Ränterisken avser risken för negativ påverkan på koncernresultatet till följd av förändringar i marknadsräntorna. Koncernens ränterisk hanteras av moderbolaget. Volatis upplåning sker till rörlig ränta. Volati har skräkrat ränterisken genom ingående av finansiella ränteswapderivat varvid rörliga räntan på upplåningen har swappats till fast ränta med återstående löptid på 2–4 år.

Valutarisk och valutapolicy

Valutarisken för Volati avser den valutaexponering som följer av dotterbolagens internationella handel. Exponeringen består i att växelkursen kan förändras vid försäljning och inköp i annan valuta än lokal valuta. Styrelserna i respektive dotterbolag har beslutat om valutasäkringspolicy varför policyn skiljer sig åt mellan bolagen. Valutasäkringar sker t.ex. av projekt, inköpsorder och förväntade betalningsflöden.

Utvecklingskostnader

Koncernens har utgifter för forskning och utveckling som beroende på projektet och verksamhetens art antingen kostnadsförs löpande eller aktiveras och skrivs av under förväntade ekonomiska livslängden. Under året har utvecklingskostnader om 6 Mkr (3) aktiverats i balansräkningen.

Händelser efter balansdagen

Under januari har Volati ingått en ny finansiering från en extern långivare med väsentligen motsvarande villkor som tidigare finansiering men med en löptid om ett till tre år. Vidare har Volati ingått avtal avseende bilprovningens verksamhet i sydvästra Sverige varvid Volati blir driftsansvarig operatör samt finansiär av bolaget Besikta Bilprovning i Sverige AB. Volati kommer att konsolidera verksamheten inom Besikta finansiellt från och med tillträdet som planeras ske i mars 2013. Volati har möjlighet att under 2015 bli formell ägare av aktierna i Besikta Bilprovning.

Framtida utveckling

Volatis ambition är att fortsätta växa genom kompletteringsförvärv inom befintliga dotterbolag. Volati har en stark finansiell ställning via eget kapital, tillgänglig finansiering och dotterbolagens positiva kassaflöden.

Redogörelse för styrelsearbetet

Volatis styrelse består av tre ledamöter. Verkställande direktören ingår i styrelsen. Moderbolaget har haft tre styrelsemöten under året. Styrelsens arbete regleras enligt en årligen fastställd arbetsordning. Den fastställer bland annat:

- Instruktioner till verkställande direktören
- Styrelsens mötesordning och arbetsfördelning
- Ordförandens arbetsuppgifter
- Vilka frågor som kräver beslut av styrelsen

Miljöpåverkan

Inom dotterbolagen bedrivs tillståndspliktig verksamhet enligt miljöskyddslagen. Tillstånden avser miljöpåverkan avseende utsläpp av lösningsmedel till luft, stoft, avloppsvatten samt buller.

Ägare

Volati AB ägs till 85 % av Karl Perlhagen och till 15 % av Patrik Wahlén.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att:

	Kr
Balanserade vinstmedel	531 443 163
Årets vinst	11 623 939
	543 067 102
Behandlas så att till aktieägarna utdelas 0,74 kr per aktie, totalt	14 948 000
i ny räkning överföres	528 083 102

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den föreslagna utdelningen reducerar bolagets soliditet från 40 % till 39 %. Soliditeten är mot bakgrund av att bolagets verksamhet bedrivs med lönsamhet betryggande. Likviditeten i bolagets bedöms kunna upprätthållas på en likaledes betryggande nivå. Styrelsens uppfattning är att den föreslagna utdelningen ej hindrar bolaget från att fullgöra sina förpliktelser på kort eller lång sikt, ej heller att fullgöra erforderliga investeringar. Den föreslagna utdelningen kan därmed försvaras med hänsyn till vad som anförs i ABL 17 kap 3 § 2–3 st (försiktighetsregeln).

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

Tkr	Not	2012	2011
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning	2, 4	1 044 665	1 036 021
Rörelsens kostnader			
Råvaror och förnödenheter	8	-505 569	-484 210
Övriga externa kostnader	9	-135 107	-116 994
Personalkostnader	7	-308 298	-302 858
Avskrivningar	4	-28 680	-22 127
Övriga rörelseintäkter	3	20 747	27 827
Övriga rörelsekostnader	3	-6 579	-4 226
Realisationsresultat vid försäljning av koncernföretag	6	-	401
Rörelseresultat		81 179	133 834
Finansiella intäkter och kostnader			
Finansiella intäkter	10	1 704	3 537
Finansiella kostnader	10	-22 215	-22 945
Resultat före skatt		60 668	114 426
Skatt	11	-5 322	-37 669
Resultat hänförligt till verksamhet under avveckling	15	-3 012	-
Årets resultat	4	52 334	76 757
Hänförligt till:			
Moderbolagets ägare		40 853	74 528
Innehav utan bestämmande inflytande		11 481	2 229
Resultat per aktie, kronor	12	2,02	3,69
Resultat per aktie efter utspädning, kronor	12	2,02	3,69

KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTATAT

Tkr	Not	2012	2011
Årets resultat		52 334	76 757
Övrigt totalresultat			
Årets omräkningsdifferenser		-477	-252
Årets övrigt totalresultat		-477	-252
Årets summa totalresultat		51 857	76 505
Tkr	Not	2012	2011
Årets summa totalresultat hänförligt till			
Moderbolagets ägare		40 393	74 283
Innehav utan bestämmande inflytande		11 464	2 222

RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING FÖR KONCERNEN

Tkr	Not	12/31/12	12/31/11
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	13	453 882	354 872
Materiella anläggningstillgångar	14	123 797	74 068
Långfristiga finansiella anläggningstillgångar	16	12 332	31 013
Övriga långfristiga värdepappersinnehav	16	3 612	3 108
Uppskjutna skattefordringar	11	8 538	18 694
Summa anläggningstillgångar		602 161	481 755
Omsättningstillgångar			
Varulager	17	172 893	151 697
Kundfordringar	18	141 088	126 745
Skattefordran		3 045	6 699
Övriga kortfristiga fordringar		11 371	9 615
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	20 701	15 332
Tillgångar hänförliga till verksamhet under avveckling	15	4 982	-
Likvida medel	25	20 610	10 012
Summa omsättningstillgångar		374 690	320 100
Summa tillgångar		976 851	801 855
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	20	5 050	5 050
Andra reserver		-1 336	-877
Balanserat resultat inklusive årets resultat		273 064	239 078
Innehav utan bestämmande inflytande		23 708	13 752
Summa eget kapital		300 486	257 003
Skulder			
Långfristiga räntebärande skulder	21, 25	21 284	56 194
Pensionsåtaganden		2 083	1 436
Garantiåtaganden	23	5 878	5 862
Uppskjutna skatter	11	44 301	46 205
Summa långfristiga skulder		73 546	109 697

Tkr	Not	12/31/12	12/31/11
Kortfristiga räntebärande skulder	21, 25	338 471	235 819
Förskott från kunder	22	14 964	5 092
Leverantörsskulder		84 158	47 023
Skatteskulder		44 926	47 028
Övriga kortfristiga skulder		18 074	21 916
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	93 602	78 277
Skulder hänförliga till verksamhet under avveckling	15	8 624	-
Summa kortfristiga skulder		602 819	435 155
Summa skulder		676 365	544 852
Summa eget kapital och skulder		976 851	801 855

Information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 27.

RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDEN FÖR KONCERNEN

Tkr	Not	2012	2011
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat efter finansiella poster		60 668	114 426
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet, mm			
Avskrivningar		28 680	22 127
Finansiell lease		-4 401	-
Kapitaliserade räntor		1 743	-
Realisationsresultat vid försäljning av anläggningstillgångar		-4 571	-17 484
Orealiserade kursdifferenser		493	573
Orealiserade ränte och valutaderivat		4 087	2 927
Realisationsresultat vid försäljning av koncernföretag	6	-	-1 050
Avsättning till pensioner		185	350
Övriga avsättningar		-7 111	1 346
Återlägg av tilläggsköpeskilling		-15 000	-
Betald inkomstskatt		-7 612	1 230
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet		57 161	124 445
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet			
Förändring av varulager		3 800	3 054
Förändring av fordringar		10 574	-21 100
Förändring av rörelseskulder		18 152	11 892
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet		32 526	-6 154
Kassaflöde från den löpande verksamheten		89 687	118 291

Tkr	Not	2012	2011
Investeringsverksamheten			
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	4	-24 398	-18 163
Sålda materiella och immateriella anläggningstillgångar		5 597	27 637
Investeringar i koncernföretag	5	397	-8 277
Avyttrade finansiella anläggningstillgångar		16 079	7 685
Avyttrade koncernföretag	6	-	5 744
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-2 325	14 626
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		-	7 495
Återköp egna aktier		-	-13 756
Utdelning		-10 213	-40 299
Upptagna lån		55 663	22 406
Amortering		-122 094	-119 069
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-76 644	-143 223
Årets kassaflöde		10 718	-10 306
Likvida medel vid årets början		10 012	20 238
Kursdifferenser i likvida medel		-120	80
Likvida medel vid årets slut		20 610	10 012

RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I KONCERNENS EGET KAPITAL

Tkr	Aktiekapital	Andra reserver	Balanserad vinst inkl årets resultat	Innehav utan bestämmande inflytande	Summa eget kapital
Ingående balans 2011-01-01	5 000	-632	210 095	7 284	221 747
Årets totalresultat	0	-245	74 528	2 222	76 505
Utdelning	-	-	-39 960	-339	-40 299
Återköp egna aktier	-	-	-13 756	-	-13 756
Nyemission	50	-	7 445	-	7 495
Aktieägartillskott	-	-	-63	63	0
Koncernbidrag	-	-	1 895	-1 895	0
Avyttrat innehav utan bestämmande inflytande	-	-	649	9 626	10 275
Förvärvat innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-1 755	-3 209	-4 964
Utgående balans 2011-12-31	5 050	-877	239 078	13 752	257 003
Ingående balans 2012-01-01	5 050	-877	239 078	13 752	257 003
Årets totalresultat	0	-459	40 852	11 464	51 857
Utdelning	-	-	-7 340	-4 163	-11 503
Återköp egna aktier	-	-	-	-	0
Nyemission	-	-	-	-	0
Aktieägartillskott	-	-	-389	389	0
Koncernbidrag	-	-	1 479	-1 479	0
Avyttrat innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-	-	0
Förvärvat innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-616	3 745	3 129
Utgående balans 2012-12-31	5 050	-1 336	273 064	23 708	300 486

NOTER TILL KONCERNREDOVISNINGEN

NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

Överensstämmelse med normgivning och lag

Koncernredovisningen upprättas i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt tolkningsuttalanden från International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) som har godkänts av EG-kommissionen för tillämpning inom EU. Vidare tillämpas Rådet för finansiell rapportering redovisningsregler i RFR 1 samt 2.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges i not 1 till moderbolagets årsredovisning.

Inga ändringar i IFRS har inneburit några ändringar i Koncernredovisningen sedan föregående år.

Försättningar vid upprättande av moderbolagets och koncernens finansiella rapporter

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvaluta för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor. Samtliga belopp är avrundade till närmaste tusental kronor.

Värdering av tillgångar och skulder sker utifrån historiska anskaffningsvärden.

Koncernens redovisningsprinciper, som återges nedan, tillämpas konsekvent för samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter.

Klassificering

Anläggningstillgångar och långfristiga skulder består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen.

KONCERNREDOVISNING

Dotterföretag är företag som står under ett bestämmande inflytande från Volati AB.

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärv dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder och eventualförpliktelser. Det koncernmässiga anskaffningsvärdet fastställs genom en förvärvsanalys i anslutning till förvärvet. I analysen fastställs dels anskaffningsvärdet

för andelarna eller rörelsen, dels det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar samt övertagna skulder och eventualförpliktelser. Anskaffningsvärdet för dotterföretagsaktierna respektive rörelsen utgörs av de verkliga värdena per överlåtelsedagen för tillgångar, uppkomna eller övertagna skulder och emitterade egetkapitalinstrument som lämnats som vederlag i utbyte mot de förvärvade nettotillgångarna samt transaktionskostnader som är direkt hänförliga till förvärvet. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår. Vid rörelseförvärv där anskaffningskostnaden överstiger nettovärdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder samt eventualförpliktelser, redovisas skillnaden som goodwill. När skillnaden är negativ redovisas denna direkt i resultaträkningen.

Förvärv och försäljning av företag

Vid förvärv inkluderas företagets resultat från och med då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen i koncernens resultat. Under året avyttrade företag ingår i koncernens resultaträkning med intäkter och kostnader till det datum då det bestämmande inflytandet upphör.

Transaktioner som elimineras vid konsolidering

Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter eller kostnader och orealiserade vinster eller förluster som uppkommer från transaktioner mellan koncernbolag, elimineras i sin helhet.

UTLÄNDSK VALUTA

Transaktioner

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutans till den valutakurs som föreligger på transaktionsdagen.

Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta räknas om till den funktionella valutans till den valutakurs som föreligger på balansdagen. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkningarna redovisas i övrigt totalresultat. Värdeförändringar som beror på valutaomräkning avseende rörelserelaterade tillgångar och skulder redovisas i rörelseresultatet

Icke-monetära tillgångar och skulder som redovisas till historiska anskaffningsvärden omräknas till valutakurs vid transaktionstillfället. Icke-monetära tillgångar som redovisas till verkliga värden omräknas till den funktionella valutans till den kurs som råder vid tidpunkten för värdering

till verkligt värde. Valutakursförändringen redovisas sedan på samma sätt som övrig värdeförändring avseende tillgången eller skulden.

Utländska verksamheters finansiella rapporter

Tillgångar och skulder i utlandsverksamheter, inklusive goodwill och andra koncernmässiga över- och undervärden, omräknas till svenska kronor enligt den valutakurs som råder på balansdagen. Intäkter och kostnader i en utlandsverksamhet omräknas till svenska kronor enligt en genomsnittskurs som utgör en approximation av kurserna vid respektive transaktionstidpunkt. Omräkningsdifferenser som uppstår vid valutaomräkning av utlandsverksamheter redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i omräkningsreserven i eget kapital.

INTÄKTSREDOVISNING

Intäktsredovisning sker när väsentliga risker och förmåner som är förknippade med företagets varor övergår till köparen och det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna kommer att tillfalla bolaget. Därutöver sker intäktsredovisning först när intäkten och de utgifter som uppkommit eller förväntas uppkomma till följd av transaktionen kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Inkomster och utgifter från uppdrag till fast pris redovisas under uppdragets löptid som pågående arbeten i balansräkningen och resultatredovisas först då uppdraget slutförts. Inkomster och utgifter från uppdrag på löpande räkning resultatredovisas i den takt uppdraget utförs och faktureras, varför det inte förekommer någon balanspost avseende dessa uppdrag.

Ränteutgifter intäktsredovisas fördelat över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden. När värdet på en fordran har gått ner, minskar koncernen det redovisade värdet till det återvinningsbara värdet, vilket utgörs av bedömt framtida kassaflöde, diskonterat med den ursprungliga effektiva räntan för instrumentet, och fortsätter att lösa upp diskonteringseffekten som ränteutgift. Ränteutgifter på nedskrivna lån redovisas till ursprunglig effektiv ränta.

Utdelningsintäkter redovisas när rätten att erhålla betalning har fastställts.

FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

I finansnetto redovisas bl. a. utdelning, ränta, kostnader för att uppta finansiering och valutakursförändringar avseende finansiella tillgångar och skulder. Även realisationsresultat och nedskrivningar av finansiella tillgångar redovisas i finansnetto. Värdeförändringar avseende finansiella tillgångar värderas till verkligt värde via resultaträkningen, inklusive derivatinstrument som inte pga säkringsredovisning redovisas i övrigt totalresultat.

Därutöver fördelas betalningar avseende finansiella leasing mellan räntekostnad och amortering. Räntekostnaden redovisas som finansiell kostnad.

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Goodwill

Om det vid förvärv av en rörelse uppstår en positiv skillnad mellan anskaffningsvärde och verkligt värde på förvärvade tillgångar, övertagna skulder samt eventuell förpliktelse utgör skillnaden goodwill.

Goodwill värderas till anskaffningsvärde minus eventuell ackumulerade nedskrivningar. Goodwill testas årligen för nedskrivningsbehov. Goodwill som uppkommit vid förvärv av intresseföretag inkluderas i det redovisade värdet för andelar i intresseföretag.

Övriga immateriella anläggningstillgångar

Övriga immateriella anläggningstillgångar som förvärvas av koncernen redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för nedskrivningar samt, om tillgången har en bestämbar nyttjandeperiod, ackumulerade avskrivningar.

Nedlagda kostnader för internt genererad goodwill och internt genererade varumärken redovisas i resultaträkningen när kostnaden uppkommer.

Avskrivning

Avskrivning redovisas i resultaträkningen linjärt över immateriella tillgångars beräknade nyttjandeperioder.

Avskrivningsbara immateriella tillgångar skrivs av från det datum då de är tillgängliga för användning. De beräknade nyttjandeperioderna är:

	Antal år
Patent	5
Varumärken	10
Teknologi	3–10

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Ägda tillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas som tillgång i balansräkningen om det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att komma koncernen till del och anskaffningsvärdet för tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Materiella anläggningstillgångar redovisas i koncernen till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att utnyttjas i enlighet med syftet med anskaffningen. Exempel på direkt hänförliga kostnader som ingår i anskaffningsvärdet är kostnader för leverans och hantering, installation, lagfarter, konsulttjänster och juristtjänster.

Materiella anläggningstillgångar som består av delar med olika nyttjandeperioder behandlas som separata komponenter av materiella anläggningstillgångar.

Det redovisade värdet för en materiell anläggningstillgång tas bort ur balansräkningen vid utrangering eller avyttring eller när inga framtida ekonomiska fördelar väntas från användning eller utrangering/avyttring av tillgången. Vinst eller förlust som uppkommer vid avyttring eller utrangering av en tillgång utgörs av skillnaden mellan försäljningspriset och tillgångens redovisade värde med avdrag för direkta försäljningskostnader. Vinst och förlust redovisas som övrig rörelseintäkt/kostnad.

Leasade tillgångar

Leasing klassificeras i koncernredovisningen antingen som finansiell eller operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överförda till leasetagaren. Om så ej är fallet är det fråga om operationell leasing.

Avskrivningsprinciper

Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod, mark skrivs inte av. Koncernen tillämpar komponentavskrivning vilket innebär att komponenternas bedömda nyttjandeperiod ligger till grund för avskrivningen.

	Antal år
Byggnader	20–50
Maskiner och inventarier	3–10
Bedömning av en tillgångs restvärde och nyttjandeperiod görs årligen.	

Beräkning av återvinningsvärdet

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader och nyttjandevärdet. För utförlig beskrivning, se not 13.

Återföring av nedskrivningar

Nedskrivningar på goodwill återförs inte.

Nedskrivningar på andra tillgångar återförs om det har skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet. En nedskrivning återförs endast i den utsträckning tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värde som tillgången skulle ha haft om någon nedskrivning inte hade gjorts, med beaktande av de avskrivningar som då skulle ha gjorts.

FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar derivat, likvida medel, värdepapper, andra finansiella fordringar, kundfordringar, lånefordringar, leverantörsskulder och låneskulder. Initial värdering för kundfordringar och lånefordringar är verkligt värde, efterföljande värdering är upplupet anskaffningsvärde.

Finansiella tillgångar tas bort från balansräkningen när rätten att erhålla kassaflöden från instrumentet har löpt ut eller överförs och koncernen har överfört i stort sett alla risker och förmåner som är förknippade med äganderätten. Finansiella skulder tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet har fullgjorts eller på annat sätt utsläcks.

Likvida medel

Likvida medel består av kassamedel samt omedelbart tillgängliga tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut, kortfristiga likvida placeringar samt säljarreverser med en löptid från anskaffningstidpunkten understigande tre månader vilka är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer.

Kundfordringar och lånefordringar

Kundfordringar och lånefordringar är finansiella tillgångar med fasta betalningar eller med betalningar som går att fastställa och som inte är noterade på en aktiv marknad. Dessa tillgångar värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknas vid anskaffningstidpunkten. Kundfordringar har kort återstående löptid och värderas därför till nominellt belopp utan diskontering.

I denna kategori ingår kundfordringar, lånefordringar och övriga fordringar. Kundfordringar redovisas till det belopp, varmed de förväntas inflyta, efter avdrag för individuellt bedömning av osäkra fordringar. Nedskrivningar av kundfordringar redovisas i rörelsens kostnader.

För lånefordringar och övriga fordringar gäller att om den förväntade innehavstiden överstiger ett år rubriceras fordringarna som långfristiga fordringar, i annat fall som övriga fordringar.

Värdepapper och finansiella fordringar

Värdepapper och finansiella fordringar som är avsedda för långsiktigt innehav redovisas till anskaffningsvärde. Nedskrivning görs om varaktig värdenedgång konstateras. Kortsiktiga finansiella innehav redovisas

till anskaffningsvärde, som i huvudsak överensstämmer med marknadsvärdet. Alla transaktioner redovisas på likviddagen.

Finansiella skulder/Upplåning

Upplåning redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Upplåning redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat över låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden.

Derivatinstrument

Volati utnyttjar derivatinstrument för att täcka risker avseende ränteförändringar och valutakursförändringar. Valutasäkringsåtgärder sker för den kommersiella exponeringen inom ramen för respektive dotterbolags finanspolicy. Räntesäkring sker via finansiella ränteswappar varvid Volati ingår avtal om att leverera ett kassaflöde motsvarande en återstående löptid med fast ränta på 2–4 år och samtidigt erhåller en rörlig ränta under det finansiella kontraktets löptid.

Samtliga derivatinstrument redovisas till verkligt värde i balansräkningen. De värdeförändringar som uppstår vid omvärdering kan redovisas på olika sätt, beroende på om derivatinstrumentet klassificerats som säkringsinstrument eller inte.

Om derivatinstrumentet inte klassificerats som säkringsinstrument redovisas värdeförändringen direkt i resultaträkningen. Om derivatinstrumentet klassificerats som säkringsinstrument redovisas värdeförändringen i övrigt totalresultat.

För att uppfylla kraven på säkringsredovisning enligt IAS 39 krävs att det finns en tydlig koppling till den säkrade posten. Det krävs även att säkringen effektivt skyddar den säkrade posten, att säkringsdokumentation upprättats och att effektiviteten kan visas vara tillräckligt hög genom effektivitetsmätning. Resultatet av säkringar redovisas i resultaträkningen samtidigt som resultat redovisas för de poster som säkrats.

Om säkringsredovisningen avbryts före derivatinstrumentets förfallodag övergår derivatinstrumentets värdeförändring till verkligt värde att redovisas direkt via resultaträkningen.

VARULAGER

Varulager värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet.

Anskaffningsvärdet beräknas enligt först in- först ut-principen eller genom metoder som bygger på vägda genomsnitt med avdrag för skälig inkuransavsättning. Egentillverkade hel- och halvfabrikat värderas till varornas tillverkningskostnad med tillägg för skälig andel av indirekta kostnader.

Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten, efter avdrag för uppskattade färdigställande och försäljningskostnader.

ERSÄTTNING TILL ANSTÄLLDA

Avgiftsbestämda planer

Förpliktelser avseende avgifter till avgiftsbestämda planer redovisas som en kostnad i resultaträkningen när de uppstår.

AVSÄTTNINGAR

En avsättning redovisas i balansräkningen när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse, och det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Där effekten av när i tiden betalning sker är väsentlig, beräknas avsättningar genom diskontering av det förväntade framtida kassaflödet till en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars tidsvärde och, om det är tillämpligt, de risker som är förknippade med skulden.

SKATT

Inkomstskatter utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Inkomstskatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisas direkt mot eget kapital varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i eget kapital.

Uppskjuten skatt beräknas med utgångspunkt i skillnaden mellan redovisat och skattemässigt värde på tillgångar och skulder. En värdering görs baserat på de

skattesatser och skatteregler som har beslutats eller aviserats per balansdagen.

Uppskjutna skattefordringar avseende avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att kunna utnyttjas inom de närmaste åren. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas.

EVENTUALFÖRPLIKTELSE

En eventalförpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser eller när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller avsättning på grund av att det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas.

SEGMENTREDOVISNING

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras primärt per dotterbolag. Ingen rapportering görs per geografiskt område. Segment konsolideras enligt samma principer som koncernen i dess helhet. Segmentens resultat representerar deras bidrag till koncernens resultat. Tillgångar i ett segment inkluderar alla operativa tillgångar som nyttjas av segmentet och består huvudsakligen av immateriella anläggningstillgångar, materiella anläggningstillgångar, varulager, externa kundfordringar, övriga fordringar, förutbetalda kostnader och upplupna intäkter. Skulder i ett segment inkluderar alla operativa- och räntebärande skulder som nyttjas av segmentet och består huvudsakligen av avsättningar, uppskjuten skatteskuld, externa leverantörsskulder, övriga kortfristiga skulder, upplupna kostnader och förutbetalda intäkter. Segmentets operativa konsolidering avviker från den legala konsolideringen i vissa fall innefattande främst eget ägda fastigheter som nyttjas i verksamheten som i den operativa konsolideringen och segmentsredovisningen behandlas som tillhörande segmentet Moderbolaget/ Övriga. Ofördelade tillgångar och skulder inkluderar i huvudsak fastigheter, moderbolagets tillgångar, skulder och koncernelimineringar av interna mellanhavanden.

NOT 2 INTÅKTERNAS FÖRDELNING

Nettoomsättning	2012	2011
Varuförsäljning	977 332	955 105
Tjänster	23 003	26 331
Uthyrning av maskiner	38 370	45 595
Övrigt	5 960	8 990
	1 044 665	1 036 021

NOT 3 ÖVRIGA RÖRELSEINTÅKTER OCH RÖRELSEKOSTNADER

Övriga rörelseintäkter	2012	2011
Resultat vid försäljning av maskiner och inventarier	1 363	756
Resultat vid försäljning av byggnader och mark	-	16 837
Garantiersättning	-	10 000
Förvärv till lågt pris	4 370	-
Upplösning av tilläggsköpeskilling	15 000	-
Övrigt	14	234
	20 747	27 827

Övriga rörelsekostnader	2012	2011
Resultat vid försäljning av maskiner och inventarier	-512	-109
Konsultkostnader	-6 067	-3 190
Övrigt	-	-927
	-6 579	-4 226

NOT 4 SEGMENTREDOVISNING

Nettoomsättning	2012	2011
Tornum	235 264	301 781
Corroventa	121 074	122 054
Sandberg & Söner	51 163	46 264
TeamOlmed	347 528	335 231
Kellfri	213 951	230 691
Ettikettoprintcom (1)	75 685	-
	1 044 665	1 036 021

Rörelseresultat	2012	2011
Tornum	7 087	24 038
Corroventa	17 760	35 104
Sandberg & Söner	9 081	9 852
TeamOlmed	32 263	31 803
Kellfri	12 902	32 663
Ettikettoprintcom (1)	5 837	-
Rearesultat avyttring fastigheter	-	16 837
Återlägg av tilläggsköpeskilling	15 000	-
Förvärv till lågt pris	4 370	-
Moderbolaget / Övriga	-23 121	-16 463
	81 179	133 834

Avskrivningar	2012	2011
Tornum	1 926	1 372
Corroventa	7 295	5 298
Sandberg & Söner	2 877	2 885
TeamOlmed	11 353	9 957
Kellfri	2 012	2 185
Ettikettoprintcom (1)	2 846	-
Moderbolaget / Övriga	371	430
	28 680	22 127

Årets resultat	2012	2011
Tornum	695	13 396
Corroventa	6 776	18 823
Sandberg & Söner	4 882	4 994
TeamOlmed	10 891	14 915
Kellfri	1 712	13 320
Ettikettoprintcom (1)	-3 938	-
Rearesultat avyttring fastigheter	-	16 837
Återlägg av tilläggsköpeskilling	15 000	-
Förvärv till lågt pris	4 370	-
Moderbolaget / Övriga	11 946	-5 528
	52 334	76 757

Tillgångar	2012	2011
Tornum	162 143	147 404
Corroventa	201 100	200 535
Sandberg & Söner	57 920	64 600
TeamOlmed	419 192	257 946
Kellfri	283 582	284 884
Ettikettoprintcom	258 255	-
Ofördelade tillgångar	-408 728	-153 514
	973 464	801 855
Skulder	2012	2011
Tornum	157 495	140 364
Corroventa	194 607	194 626
Sandberg & Söner	62 344	66 890
TeamOlmed	433 418	262 493
Kellfri	266 385	275 443
Ettikettoprintcom	235 362	-
Ofördelade skulder	-676 633	-394 964
	672 978	544 852
Investeringar	2012	2011
Tornum	3 934	902
Corroventa	11 685	14 051
Sandberg & Söner	363	62
TeamOlmed	7 307	2 714
Kellfri	259	407
Ettikettoprintcom 1)	701	-
Moderbolaget / Övriga	3 212	27
	27 461	18 163

(1) Ettikettoprintcom 2012 omfattar perioden 1 september till 31 december 2012.

NOT 5 FÖRETAGSFÖRVÄRV

2011

Under hösten 2011 ingicks det förvärvsavtal avseende utestående 25 % minoriteten i Corroventas tyska dotterbolag. Initialt erlades en tredjedel av köpeskillingen för minoritetens aktier och återstående två tredjedelar skall erläggas med en tredjedel vardera under 2012 respektive

2013. Volati konsoliderar efter förvärvet hela det tyska bolaget och har redovisat återstående köpeskillingar som en tilläggsköpeskillning. Vid utgången av året förvärvades 90 % av aktierna i Riche Finance som hade skattemässiga underskott varför ett övervärde från förvärvet identifierades i förvärvsanalysen.

2012

Under september 2012 förvärvade Volati ett bestämmande inflytande över Volati 2 AB ("Volati 2") genom förvärvet av 52 % av kapitalet och 90 % av rösterna i bolaget. Volati 2 bedriver motsvande verksamhet som Volati och innehade vid förvärvstidpunkten aktierna i Ettikettoprintcom Holding AB. Övervärden från Volati 2s förvärv av Ettikettoprintcom har övertagits. Förvärvet av Volati 2 skedde till ett pris understigande det egna kapitalet i Volati 2 varför en positiv resultat effekt om

4 Mkr uppkom i samband med förvärvet. Vid förvärvstidpunkten fanns en tilläggsköpeskillingssskuld till tidigare ägare av Ettikettoprintcom. På grund av resultatutvecklingen i Ettikettoprintcom efter förvärvstidpunkten förföll rätten till tilläggsköpeskillning varför en positiv resultat effekt uppkom om 15 Mkr efter förvärvstillfället. Omsättningen som Volati 2 bidragit sedan förvärvet var 76 Mkr och bidraget till rörelseresultatet var 6 Mkr.

Inga materiella transaktionskostnader har uppkommit i samband med förvärvet av Volati 2.

Ettikettoprintcom	2012	2011
Immateriella tillgångar	96 439	-
Materiella tillgångar	50 454	-
Finansiella tillgångar	2 176	-
Varulager	25 565	-
Övriga fordringar	43 229	-
Likvida medel	1 277	-
Minoritetsintresse	-4 708	-4 989
Avsättningar	-13 997	-
Finansiella skulder	-144 301	-
Kortfristiga skulder	-50 993	2 926
	5 141	-2 063
Identifierade övervärden netto för uppskjuten skatt		14 500
Förvärv till lågt pris	-4 261	-7 566
Förvärvsvärde	880	4 871
Säljarrevers / Tilläggsköpeskillning	-	3 286
Likvida medel i förvärvade bolag vid förvärvstillfället	-1 277	120
Påverkan på koncernens likvida medel	-397	8 277

PÅVERKAN PÅ KONCERNENS LIKVIDA MEDEL

	2012	2011
Corroventa Entfeuchtung	-	1 703
Riche Finance	-	6 574
Ettikettoprintcom Holding	-397	-
	-397	8 277

NOT 6 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Under 2012 avyttrades inga andelar i koncernföretag. Under 2011 avyttrades aktierna i LR Konsult och Installation i Linköping AB vilket skedde till en mindre reavinst om 457 Tkr. Avyttringen hade en påverkan på koncernens likvida medel med 815 Tkr och reducerade balansomslut-

ningen med 727 Tkr. Vidare avyttrades under 2011 5 % av Kellfri Holding AB utan någon resultateffekt för koncernen och de likvida medlen ökade med 4 280 Tkr. I slutet av 2011 såldes 10 % av innehavet i Riche Finance S.A. utan resultatpåverkan och de likvida medlen ökade med 649 Tkr.

NOT 7 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

	2012 Män	2012 Kvinnor	2012 Totalt	2011 Män	2011 Kvinnor	2011 Totalt
Tornum						
Tornum Sverige	44	11	55	46	11	57
Tornum Finland	3	-	3	2	-	2
Tornum Polen	9	1	10	9	1	10
Tornum Ungern	3	-	3	3	-	3
Tornum Rumänien	6	-	6	6	-	6
Tornum Ryssland	1	-	1	-	-	-
Tornum Bulgarien	1	-	1	-	-	-
Corroventa Avfuktning						
Corroventa Sverige	22	2	24	18	2	20
Corroventa Tyskland	15	2	17	11	2	13
Corroventa England	2	-	2	2	-	2
Corroventa Österrike	2	-	2	1	-	1
Corroventa Frankrike	2	1	3	1	-	1
Corroventa Norge	1	-	1	1	-	1
Sandberg & Söner						
Sandberg & Söner	43	2	45	1	38	39
TeamOlmed						
TeamOlmed Nord	65	57	122	70	50	120
TeamOlmed Syd	81	59	140	82	57	139
TeamOlmed Butik	3	3	6	2	3	5
Kellfri						
Kellfri AB	49	13	62	49	12	61
Kellfri Aps	3	-	3	3	-	3
Kellfri Oy	3	-	3	3	-	3
Kellfri Polen	2	1	4	-	-	-
Ettikettoprintcom						
Ettiketto	12	3	15	-	-	-
Printcom	11	2	13	-	-	-
Fillpak	6	-	6	-	-	-
Koncernledning	5	2	7	5	2	7
	393	160	553	315	178	493

Fördelning ledande befattningshavare på balansdagen i %	2012 Män	2012 Kvinnor	2011 Män	2011 Kvinnor
Styrelseledamöter	82 %	18 %	85 %	15 %
Andra personer i företagens ledning inklusive VD	78 %	22 %	84 %	16 %

Löner och andra ersättningar	2012	2011
Styrelse och VD, Sverige	9 535	8 727
Övriga anställda, Sverige	187 801	171 610
Övriga anställda, utanför Sverige	20 000	14 250

Varav tantiem styrelse och VD	217 336 1 726	194 587 2 776
-------------------------------	------------------	------------------

Sociala kostnader	2012	2011
Sociala kostnader enligt lag och avtal	66 379	60 081
Pensionskostnader för styrelser och VD	1 762	1 904
Övriga pensionskostnader	17 488	14 244
	85 629	76 229

Under året har VD uppburit lön om 800 Tkr (898) och förmåner om 85 Tkr (93 Tkr). Pensionskostnaden för året har uppgått till 203 Tkr (250). VD har i sitt anställningsavtal en uppsägningstid från bolagets sida om 12

månader. Uppsägningstiden från VD:s sida är 12 månader. Styrelseordförandes fasta ersättning uppgick till 1 192 Tkr (792) med förmåner om 0 Tkr (0). Inga pensionskostnader har erlagts.

NOT 8 VALUTAKURSDIFFERENSER

Valutakursdifferenser har redovisats i resultaträkningen enligt följande:

	2012	2011
Råvaror och förnödenheter	-2 325	-1 527

NOT 9 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB	2012	2011
Revisionsuppdrag	1 378	1 133
Skatteuppdrag	125	15
Andra uppdrag	1 275	408
	2 778	1 556

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörs förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning

eller annat biträde som föränleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat är andra uppdrag.

NOT 10 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

Finansiella intäkter	2012	2011
Ränteintäkter på säljarreverser	1 024	2 759
Ränteintäkter på derivatkontrakt	157	57
Valutakursvinster	523	721
	1 704	3 537
Finansiella kostnader	2012	2011
Räntekostnader på lån	-13 402	-16 162
Räntekostnader på finansiell lease	-605	-194
Räntekostnader på derivatkontrakt	-355	-478
Värdeförändringar på räntederivat	-3 712	-2 933
Valutakursförluster	-870	-525
Övriga finansiella kostnader	-3 271	-2 653
	-22 215	-22 945

Värdeförändring på räntederivat avser ränteswappar varvid Volati AB swappat rörlig ränta på finansiella skulder till fast ränta på en återstående period om två respektive

4 år. Övriga finansiella kostnader avser kostnader relaterade till den långsiktiga finansieringsstrukturen för Volati.

NOT 11 SKATTER

	2012	2011
Aktuell skattekostnad	-6 880	-40 349
Uppskjuten skatt	1 558	2 683
Årets skattekostnad	-5 322	-37 666

Avstämning effektiv skatt	2012	2011
Resultat före skatt	60 668	114 426
Skatt enligt gällande skattesats	-15 956	-30 094
Skatt enligt andra skattesatser	-31	-63
Ej avdragsgilla kostnader	-4 950	-6 448
Ej skattepliktiga intäkter	5 823	11 376
Skatt schablonränta periodiseringsfond	-464	-556
Temporära skillnader	-6 311	-385
Omvärdering av underskott från tidigare år	15 136	-12 554
Inkomstskatt från tidigare år	49	-1 575
Övrigt	-176	-50
Redovisad effektiv skatt	-6 880	-40 349

Uppskjuten skatt	2012	2011
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader		
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	3 075	2 072
Lager	105	-429
Obeskattade reserver	11 219	1 443
Outnyttjade underskott från tidigare år	-13 485	1 849
Temporära skillnader	644	-2 252
	1 558	2 683

Uppskjuten skattefordran	2012	2011
Varulager	2 383	2 458
Outnyttjade underskott från tidigare år	3 556	15 392
Övriga temporära skillnader	2 598	844
	8 537	18 694

Uppskjuten skatteskuld	2012	2011
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	14 294	16 564
Obeskattade reserver	29 155	29 641
Övriga temporära skillnader	852	-
	44 301	46 205

Vid värderingen av underskott från tidigare år har värdering skett utifrån vad bolaget anser vara det sannolika värdet av möjliga underskott att utnyttja. Totala underskott från

tidigare år är väsentligt högre än det värde som åsatts i årsbokslutet till följd av osäkert rättsläge.

NOT 12 RESULTAT PER AKTIE

	2012	2011
Resultat hänförligt till moderbolagets ägare	40 853	74 528
Utestående stamaktier, tusental	20 200	20 200
Resultat per aktie	2,02	3,69
Antal stamaktier efter utspädning	20 200	20 200
Resultat per aktie efter utspädning	2,02	3,69

NOT 13 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Anskaffningsvärde	Goodwill	Patent / Teknologi	Varumärken /Övrigt	Kapitaliserade utvecklings- kostnader	Totalt
Per 1 januari 2011	304 351	10 300	56 138	541	371 330
Investeringar	805	-	1 414	3 203	5 422
I nya bolag vid förvärv	316	-	-	-	316
I avyttrade bolag	-2 316	-	-	-	-2 316
Omräkningsdifferens	2	-	-1	-	1
Per 1 januari 2012	303 158	10 300	57 551	3 744	374 753
Investeringar	-	-	4 026	6 652	10 678
I nya bolag vid förvärv	91 418	-	6 000	-	97 418
Omräkningsdifferens	10	-	5	-	15
Per 31 december 2012	394 586	10 300	67 582	10 396	482 864
Ackumulerade avskrivningar					
Per 1 januari 2011	-1 581	-4 122	-8 084	-	-13 787
Årets avskrivningar	-	-996	-6 045	-334	-7 375
Årets avskrivningar/nedskrivningar	-	4	-	-4	0
I avyttrade bolag	1 280	-	-	-	1 280
Omräkningsdifferens	-	-	1	-	1
Per 1 januari 2012	-301	-5 114	-14 128	-338	-19 881
Årets avskrivningar/nedskrivningar	-	-996	-6 525	-586	-8 107
I nya bolag vid förvärv	-	-	-1 000	-	-1 000
Omräkningsdifferens	-	-	6	-	6
Per 31 december 2012	-301	-6 110	-21 647	-924	-28 982
Bokfört värde					
2011-12-31	302 857	5 186	43 423	3 406	354 872
2012-12-31	394 285	4 190	45 935	9 472	453 882

Nedskrivningsprövningar för goodwill

Fördelning av koncernens goodwill	2012	2011
Kellfri	97 579	97 579
TeamOlmed	70 171	70 171
Tornum	29 727	29 727
Corroventa	83 447	83 437
Sandberg & Söner	22 244	22 245
Ettikettoprintcom	91 418	-
	394 586	303 158

Goodwill i koncernens balansräkning har uppkommit vid förvärvsanalyser och hänför sig till dotterbolagen. Goodwillvärdet per dotterföretag provas årligen mot beräknat återvinningsvärde, vilket antingen är nyttjandevärdet eller verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader. Samtliga innehav har prövats mot nyttjandevärde per 2012-11-30.

Nyttjandevärde

Nyttjandevärdet beräknas som koncernens andel av nuvärdet av framtida beräknade kassaflöden genererade av innehavet.

Bedömningen av framtida kassaflöden baseras på rimliga och verifierbara antaganden som utgör Volatis bästa uppskattningar av de ekonomiska förhållanden som beräknas råda, varvid stor vikt ges externa faktorer. Bedömningen av framtida kassaflöden baseras på de senaste budgetar/prognoser som fastställts. Dessa omfattar normalt budget för nästkommande år eller en period om högst fem år. Kassaflöden efter prognosperioden beräknas med ett antagande om en långsiktig tillväxttakt efter prognosperioden om 2 % per år.

Uppskattningar av framtida kassaflöden omfattar inte framtida betalningar hänförliga till framtida åtgärder som innehavet ännu inte är bundet att genomföra. Så snart innehavet är bundet att genomföra åtgärder innefattar framtida kassaflöden besparingar och andra fördelar som åtgärderna samt utbetalningar som åtgärderna väntas ge upphov till.

Bedömda framtida kassaflöden omfattar inte heller in- eller utbetalningar från finansieringsverksamheten. Det beräknade nyttjandevärdet ska jämföras med det redovisade värdet på innehavet.

Diskonteringsfaktorn vid kassaflödesberäkningen är beräknad efter skatt. Diskonteringsfaktorn återspeglar marknadsmässiga bedömningar av pengars tidsvärde och de specifika risker som är knutna till tillgången. Diskonteringsfaktorn återspeglar inte sådana risker som beaktats när de framtida kassaflödena beräknats. Som utgångspunkt vid beräkning av diskonteringsränta används företagets vägda genomsnittliga kapitalkostnad, företagets marginella upplåningsränta och andra marknadsmässiga upplåningsräntor oberoende av Volatis kapitalstruktur. Volati använder en diskonteringsränta om 12–17,5 % vid nuvärdesberäkningen av de prognostiserade kassaflödena för respektive dotterbolag. Avkastningskravet för lånat kapital är baserat på kostnaden för en svensk statsobligation med 10 års löptid justerad för riskpåslag om 2,5 %, justerat för skattesats om 22 %. Avkastningskravet för eget kapital är baserat på riskfria räntan justerat för en marknadsriskpremie om 7 %, en bolagsspecifik riskpremie samt ett beta värde för respektive dotterbolag mellan 0,61–1,27.

Bedömningen är att inga rimliga förändringar i viktiga antaganden leder till att det beräknade återvinningsvärdet blir lägre än redovisat värde.

NOT 14 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Anskaffningsvärde	Byggnader och mark	Inventarier	Maskiner med finansiell leasing	Totalt
Per 1 januari 2011	67 929	174 055	1 398	243 382
Investeringar	304	12 373	3 200	15 877
I nya bolag vid förvärv	-	-	3 951	3 951
Försäljningar/Utrangeringar	-	-4 985	-	-4 985
I avyttrade bolag	-25 865	-6 764	-	-32 629
Omräkningsdifferens	-	-204	-	-204
Per 1 januari 2012	42 368	174 475	8 549	225 392
Investeringar	2 901	13 881	4 250	21 032
I nya bolag vid förvärv	23 786	53 020	18 653	95 459
Försäljningar/Utrangeringar	-	-5 452	-743	-6 195
I avyttrade bolag	-	-1 525	-	-1 525
Omklassificering	1 018	-1 018	-	0
Omräkningsdifferens	-	-143	-14	-157
Per 31 december 2012	70 073	233 238	30 695	334 006
Ackumulerade avskrivningar				
Per 1 januari 2011	-20 057	-132 610	-250	-152 917
Årets avskrivningar	-1 280	-12 336	-1 135	-14 751
I nya bolag vid förvärv	-	-	-984	-984
Försäljningar/Utrangeringar	-	3 785	-	3 785
I avyttrade bolag	7 244	6 095	-	13 339
Omklassificering	-	-	-	0
Omräkningsdifferens	-	154	-	154
Per 1 januari 2012	-14 093	-134 912	-2 369	-151 374
Årets avskrivningar	-1 398	-15 151	-4 022	-20 571
I nya bolag vid förvärv	-2 459	-40 611	-1 936	-45 006
Försäljningar/Utrangeringar	-	4 427	726	5 153
I avyttrade bolag	-	1 494	-	1 494
Omklassificering	-587	587	-	0
Omräkningsdifferens	-	95	-	95
Per 31 december 2012	-18 537	-184 071	-7 601	-210 209
Bokfört värde				
2011-12-31	28 275	39 563	6 180	74 068
2012-12-31	51 536	49 167	23 094	124 482

NOT 15 VERKSAMHET UNDER AVECKLING

Under hösten 2012 beslutade styrelsen att aveckla verksamheten i Fillpak genom likvidation eller avyttring. Verksamheten beräknas avecklas under det första halvåret 2013.

Kassaflöde från verksamhet under aveckling	2012	2011
Kassaflöde från löpande verksamhet	-2 560	-
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-	-
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	-	-
Totalt kassaflöde från verksamhet under aveckling	-2 560	0

Tillgångar redovisade som avecklad verksamhet	2012	2011
Immateriella anläggningstillgångar	16	-
Materiella anläggningstillgångar	23	-
Uppskjutna skattefordringar	745	-
Lager	2 774	-
Kundfordringar	880	-
Övriga kortfristiga fordringar	452	-
Likvida medel	92	-
Totala tillgångar redovisade som verksamhet under aveckling	4 982	0

Skulder redovisade som verksamhet under aveckling	2012	2011
Uppskjuten skatteskuld	5	-
Leverantörsskulder	1 651	-
Övriga kortfristiga skulder	6 968	-
Totala skulder redovisade som verksamhet under aveckling	8 624	0

Totalresultat	2012	2011
Årets resultat	-3 012	-
Övrigt totalresultat	-	-
Summa Totalresultat från verksamhet under aveckling	-3 012	0

	2012	2011
Intäkter	2 645	-
Kostnader	-8 808	-
Resultat före skatt från verksamhet under aveckling	-6 163	-
Skatt	3 151	-
Årets resultat från verksamhet under aveckling	-3 012	-

NOT 16 LÅNGFRISTIGA FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Långfristiga finansiella anläggningstillgångar	2012	2011
Ingående anskaffningsvärde	31 013	34 572
Tillkommande säljarrevers	-	4 280
Fordringar i förvärvade bolag	-	-
Tillkommande fordringar	-	-
Reglerade fordringar	-18 912	-8 729
Övrigt	231	890
	12 332	31 013

Långfristiga finansiella anläggningstillgångar	2012	2011
Räntebärande säljarrevers	7 865	25 136
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	4 467	5 877
	12 332	31 013

Övriga långfristiga räntebärande fordringar är resultatet av en uppgörelse med kunder till ett av Volatis dotterbolag som erhöll räntebärande långfristiga fordringar som vederlag istället för kontanta medel. Värdet har nuvärdesberäknats.

Övriga långfristiga värdepappersinnehav	2012	2011
Ingående anskaffningsvärde	3 108	1 858
Fordringar i förvärvade bolag	2 176	-
Investeringar	536	1 250
Avyttringar	-2 208	-
I avyttrade bolag	-	-
	3 612	3 108

NOT 17 VARULAGER

	2012	2011
Råvaror och förnödenheter	13 396	7 381
Varor under tillverkning	18 241	18 729
Färdiga varor och handelsvaror	136 549	123 762
Pågående arbete för annans räkning	4 707	1 825
	172 893	151 697

NOT 18 KUNDFORDRINGAR

	2012	2011
Kundfordringar	143 375	127 881
Reservering för osäkra kundfordringar	-2 287	-1 136
	141 088	126 745

Förfalloanalys	2012	2011
Ej förfallna kundfordringar	99 624	92 479
Förfallna mindre än 3 månader	33 659	28 576
Förfallna över 3 månader	10 092	6 826
	143 375	127 881

Kundfordringar per valuta	2012	2011
SEK	110 916	88 581
EUR	16 120	17 676
GBP	5 342	2 849
PLN	4 158	4 491
Andra valutor	6 839	14 284
	143 375	127 881

Inget ytterligare nedskrivningsbehov anses föreligga för kundfordringar som är förfallna utöver de nedskrivningar som gjorts. Kundfordringar förfallna över tre månader består av ett stort antal oberoende kunder och är relaterat till ett antal av dotterbolagen.

NOT 19 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	2012	2011
Upplupna ränteintäkter	-	2 932
Övriga interimfordringar	20 701	12 400
	20 701	15 332

NOT 20 EGET KAPITAL

Reserver

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta som koncernens finansiella rapporter presenteras i. Moderbolaget och

koncernen presenterar sina finansiella rapporter i svenska kronor.

Balanserat resultat inklusive årets resultat

I balanserat resultat inklusive årets resultat ingår resultat i moderbolaget och dess koncernföretag.

NOT 21 RÄNTEBÄRANDE SKULDER

Långfristiga lån	2012	2011
Skulder till kreditinstitut	-	50 000
Finansiell lease	15 523	4 743
Skuld till aktieägare	5 761	-
Övriga skulder	-	1 451
	21 284	56 194

Kortfristiga lån

	2012	2011
Skulder till kreditinstitut	186 423	140 000
Checkräkningskredit	116 532	77 292
Skuld till aktieägare	28 799	-
Förvävsrelaterade skulder	-	17 120
Finansiell lease	5 134	1 407
Övriga skulder	1 583	-
	338 471	235 819

NOT 22 FÖRSKOTT FRÅN KUNDER

	2012	2011
Fakturerade delbelopp	14 964	5 092

NOT 23 GARANTIÄTAGANDEN

	2012	2011
Ingående balans	5 862	4 535
Garantiavsättningar	120	1 582
lanspråktaga avsättningar	-114	-255
Ej lanspråktaga avsättningar	10	-
	5 878	5 862

NOT 24 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	2012	2011
Personalkostnader	71 384	61 685
Försäljningsprovisioner	4 183	2 239
Räntor	1 096	2 183
Värdeförändringar derivat	8 442	2 934
Övrigt	8 497	9 236
	93 602	78 277

NOT 25 FINANSIELL RISKHANTERING

Volatikoncernen är i sin verksamhet exponerad för olika finansiella risker. Koncernen har en finanspolicy som reglerar ansvar och befogenheter mellan dotterbolagen och centrala funktioner i dessa frågor.

Ränterisker

Volatis finansnetto och resultat påverkas av fluktuationer i räntenivåerna. Samtliga låneskulder är till rörlig ränta. En förändring av räntan med en (1) procentenhet påverkar per 2012-12-31 resultatet efter skatt med 3 Mkr (exklusive eventuella värdeförändringar på räntederivat). Volati följer löpande ränteutvecklingen och bedömer utifrån detta vilka räntevillkor som är de bästa för koncernen på lång och kort sikt. För att säkra ränterisken har Volati tecknat ränteswapavtal varvid den rörliga räntan är swappad mot fast ränta med återstående löptider om två respektive fyra år. Räntederivaten marknadsvärderas löpande av en extern bank. Det verkliga värdet på kortfristiga och långfristiga skulder motsvarar dess redovisade värden, eftersom diskonteringseffekten inte är väsentlig.

Refinansieringsrisk

Volatis upplåning från kreditinstitut har olika löptider, sker främst i svenska kronor och löper med rörlig ränta. Vid utgången av året var majoriteten av upplåningen kortfristig. I början av 2013 refinansierades Volati och löptiderna förlängdes till upp till tre år. Låneavtalen är beroende av att bolagets finansiella ställning uppfyller vissa gränsvärden, så kallade covenants, bl.a. nettoskuld dividerat med resultat före avskrivningar och andel riskbärande kapital. Volati har inte brutit mot några covenants under 2012.

Finansiering från övriga långgivare är efterställt skulder till kreditinstitut, har olika löptider, sker i svenska kronor och löper med rörlig ränta.

Förfallotidpunkter

Förfallotidpunkterna för ej räntebärande och räntebärande finansiella tillgångar och skulder i infaller i huvudsak inom ett år.

	2012	Inom ett år	1-5 år	>5 år	2011	Inom ett år	1-5 år	>5 år
Tillgångar								
Kassa och bank	20 610	20 610	-	-	10 012	10 012	-	-
Skulder								
Skulder till kreditinstitut, långfristiga	-	-	-	-	50 000	-	50 000	-
Skulder till kreditinstitut, kortfristiga	186 423	186 423	-	-	140 000	140 000	-	-
Checkräkningskredit	116 532	116 532	-	-	77 292	77 292	-	-
Skuld till aktieägare	34 560	28 799	5 761	-	-	-	-	-
Förvävsrelaterade skulder	-	-	-	-	17 120	17 120	-	-
Övriga skulder	22 240	6 717	11 088	4 435	2 858	1 407	1 451	-
Räntebärande netto	359 755	338 471	16 849	4 435	287 270	235 819	51 451	-
	339 145				277 258			
Beräknade räntebetalningar			2013	2014-15	>2016			
Skulder till kreditinstitut			16 341	-	-			
Förvävsrelaterade skulder och övriga skulder			1 112	842	222			
			17 453	842	222			

Transaktionsexponering

Koncernens bolag har intäkter och kostnader i olika valutor och därmed är koncernen exponerad för risker avseende valutakursrörelser. Hanteringen av transaktionsriskerna sker i dotterbolagen utifrån Volatis finanspolicy som formuleras och beslutas separat för respektive dotterbolag baserat på dess verksamhet och risk.

Omräkningsexponering

Volati redovisar resultat- och balansräkningar i SEK. Utländska bolag har sin redovisning i annan valuta. Detta innebär att koncernens resultat och eget kapital exponeras vid koncernkonsolideringen när utländska valutor,

främst euro, pund och polska zloty, omräknas till SEK. Omräkningsexponeringen utgör inte något väsentligt belopp på balansdagen. Denna exponering säkras inte.

Kapitalrisk

Koncernen eftersträvar en konsolideringsgrad mellan 30 och 50 %. Kapitalstrukturen reflekterar de relativt låga operationella riskerna som finns i koncernen. Skuldsättningen ger möjlighet att generera en god avkastning till aktieägarna samtidigt som det egna kapitalet är tillräckligt för att trygga koncernens långsiktiga förmåga att fortsätta sin verksamhet. Likvida medel som inte bedöms kunna investeras i enlighet med bolagets mål och investeringsstrategi ska delas ut till ägarna.

NOT 26 OPERATIONELL OCH FINANSIELL LEASING

Koncernens leasingavgifter avseende operationella leasingavtal som maskiner och bilar, samt framtida avgifter för ingångna avtal som t.ex. långsiktiga hyresavtal uppgår till:

Operationella leasingavgifter	2012	2011
Betalda under året	15 554	12 272
Avgifter inom ett år	16 282	11 680
Mellan ett och fem år	32 890	22 333
Mer än fem år	16 931	14 780
	81 657	61 065

Koncernens finansiella leasingåtaganden avser ett mindre antal maskiner där bolag i koncernen har ingått leasingkontrakt med löptider om upp till tio år.

Finansiell lease	2012	2011
Nuvärde av leasingkontrakt som löper ut:		
Inom 1 år	1 104	-
Inom mer än 1 år men mindre än 5 år	5 925	2 974
Mer än 5 år	8 359	2 696
	15 387	5 670
Framtida minimileaseavgifter		
Inom 1 år	3 078	1 436
Inom mer än 1 år men mindre än 5 år	12 422	4 144
Mer än 5 år	1 769	636
	17 268	6 216
Avstämning framtida leaseavgifter och deras nuvärden		
Framtida minimileaseavgifter	17 268	6 216
Avgår räntebelastning	-1 881	-546
Nuvärde av framtida minimileaseavgifter	15 387	5 670

NOT 27 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

Ställda säkerheter	2012	2011
Företagsinteckningar	10 000	19 600
Fastighetsinteckningar	13 650	10 800
Finansiell lease	20 657	-
Depositioner	406	-
Pensioner	2 326	-
Aktier i dotterbolag	638 957	730 468
	685 996	760 868

Ansvarsförbindelser	2012	2011
Hyresgaranti	30 831	27 510

Moderbolaget har utfäst garantier avseende hyresavtal för vissa långfristiga hyreskontrakt. Dessa hyreskontrakt har en duration som kan vara upp till tjugo år. Viss hyresgaranti har inte upptagits med ett belopp i ansvarsförbindelserna då det inte anses kunna åsättas något värde.

NOT 28 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Dotterföretag, org.nr., säte	Antal	Andel
CORROVENTA		
Volati Luftbehandling AB, 556717-4122, Stockholm	1 000	100 %
Corroventa Avfuktning AB, 556393-4669, Bankeryd	997	97 %
Corroventa Entfeuchtung GmbH, Meerbusch, Tyskland	-	100 %
Corroventa Entfeuchtung GmbH, Österrike	-	100 %
Corroventa Ltd, Southampton, Storbritanien	50 000	100 %
Corroventa Finland Oy Ab, Esbo, Finland	100	100 %
Corroventa AS, Norge	-	100 %
Corroventa Déshumidification, Frankrike	-	100 %
SANDBERG & SÖNER		
Volati Mekano AB, 556759-4188, Stockholm	1 000	100 %
Ragnar Sandberg & Söner Mekaniska Verkstads AB, 556194-2154, Fagersta	1 100	100 %
TORNUM		
Volati Agri AB, 556744-8955, Vara	997	97 %
Tornum AB, 556552-1399, Vara	1 000	100 %
Oy Tornum AB, 19633318, Paipis, Finland	100	100 %
Tornum Polska Sp. Z.O.O., 7752500766, Kutno, Polen	100	100 %
Tornum Kft, 01-09-880602, Debrecen, Ungern	100	100 %
Tornum Dryer S.R.L., 24851384, Bukarest, Rumänien	100	100 %
SIA Tornum, 40103219987, Riga, Lettland	100	100 %

UAB Tornum, 302328867, Kaunas, Litauen	100	100 %
LLC Tornum, 1123444005640, Volvograd, Ryssland	100	100 %
Tornum EOOD, 202029045, Sofia Bulgarien	100	100 %

TEAMOLMED

Volati Protesen AB, 556778-7659, Stockholm	1 000	100 %
TeamOlmed Nord AB, 556246-7455, Uppsala	243 432	100 %
TeamOlmed Butik AB, 556316-1743, Uppsala	1 000	100 %
Ortek Innovation AB, 556503-6737, Uppsala	1 000	100 %
TeamOlmed Syd AB, 556416-3755, Jönköping	30 000	100 %
Ortoped Tekniska Specialföretag i Samverkan KB, 969672-8832	-	67 %
Ortopedtekniskt nätverk i Sverige AB, 556594-9079, Jönköping	800	67 %

KELLFRI

Volati Agri Supply AB, 556795-4325, Stockholm	1 000	100 %
Kellfri Holding AB, 556302-4594, Skara	50 000	100 %
Kellfri AB, 556471-9101, Skara	10 000	100 %
Kellfri Finans AB, 556740-6409, Skara	1 000	100 %
Marum Kontorshus i Väst AB, 556181-7726, Skara	1 000	100 %
Oy Kellfri Ab	1 000	100 %
Kellfri Aps, 29404569, Fredericia, Danmark	125	100 %
Kellfri Sp.z.o.o, 7752643945, Kutno, Poland	-	100 %

ETTIKETTOPRINTCOM

Volati Tryck AB, 556856-7647, Stockholm	500	100 %
Ettikettoprintcom Holding AB, 556609-6730, Malmö	60 000	100 %
Ettiketto Labeling Sysems AB, 556195-2465, Malmö	10 000	100 %
Ettikettoprintcom Finans AB, 556336-1715, Malmö	12 500	100 %
Printcom Grafiska AB, 556533-7473, Åtvidaberg	35 520	100 %
Fastighets AB Printcom, 556186-7804, Åtvidaberg	30 000	100 %
Fillpak Sweden AB, 556551-3297,	1 000	100 %

ÖVRIGA

Volati 2 AB, 556809-7975, Stockholm	522	52 %
Besikta Bilprovning i Sverige AB, 556908-3305, Stockholm	500	100 %
Volati Verkstad AB, 556691-3629, Stockholm	1 000	100 %
Volati Finans AB, 556762-3334, Stockholm	1 000	100 %
Oigna AB, 556761-4200, Stockholm	1 010 101	100 %
Crystal Palace Finans AB, 556607-3564, Stockholm	1 035 350	100 %
Oxid Finans AB, 556683-6812, Stockholm	1 000	100 %
Fastighetsaktiebolaget Strömsmeden 1, 556750-6117, Stockholm	1 000	100 %
Volati Protesen 2 AB, 556828-5430, Stockholm	1 000	100 %
Volati Protesen Holding AB, 556880-6235, Stockholm	500	100 %
Volati Bil AB, 556873-5666, Stockholm	500	100 %
Riche Finance S.A, B 71358, Luxembourg	-	90 %
Jarle Finance S.A., B 165.620, Luxembourg	-	100 %
Vassa Eggen Finance S.à.r.l., B 165.613, Luxembourg	120 000	100 %
Bull & Bear Finance S.à r.l, R.C.S Luxembourg B 165.639	120 000	100 %
Sture Finance S.A., R.C.S Luxembourg B 165.638	1 900 000	100 %

NOT 29 VIKTIGA ANTAGANDEN

De viktigaste antagandena om framtiden i uppskattningar på balansdagen berör;

Prövning av redovisat värde på goodwill

Värdet på dotterbolag inklusive goodwill prövas årligen genom att beräkna ett återvinningsvärde, dvs. ett nyttjandevärde för respektive bolag. Beräkning av dessa värden kräver att flera antaganden om framtida förhållanden och uppskattningar av parametrar görs, såsom diskonteringsränta och framtida kassaflöde. En beskrivning av tillvägagångssättet återfinns i not 13. Bedömningen är att inga rimliga förändringar i viktiga antaganden leder till att det beräknade återvinningsvärdet blir lägre än redovisat värde. Även om nedskrivningsprövningen innebär antaganden om framtiden bedöms inte detta innebära en betydande risk för en väsentlig justering av

de redovisade beloppen för goodwill under nästkommande räkenskapsår.

Redovisat värde på goodwill på balansdagen uppgår till 395 Mkr. Goodwill redovisad i koncernen hänförs i samtliga fall till respektive koncernföretag då ytterligare nedbrytning till under denna nivå inte bedöms som relevant.

Prövning av redovisat värde på skattemässiga underskott

Värdet av de redovisade skattemässiga underskotten i koncernen är baserat på Volatis bedömda utfall avseende möjligheterna för koncernen att kunna utnyttja underskotten. I de fall det föreligger en tvist med Skatteverket kring värdet av underskotten har värdet bedömts utifrån Volatis bedömning av utfallet av dylik tvist.

NOT 30 HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Under januari 2013 har Volati ingått en ny finansiering från en extern långgivare med väsentligen motsvarande villkor som tidigare finansiering men med en löptid om ett till tre år. Vidare har Volati ingått avtal avseende bilprovningsverksamhet i sydvästra Sverige varvid Volati blir driftansvarig

operatör samt finansiär av bolaget Besikta Bilprovning i Sverige AB. Volati kommer att konsolidera verksamheten inom Besikta finansiellt från och med tillträdet som planeras ske i mars 2013. Volati har möjlighet att under 2015 bli formell ägare av Besikta Bilprovning.

NOT 31 NÄRSTÅENDERELATIONER

Personalkostnader till ägare framgår av not 7.

Vid utgången av året fanns skulder till aktieägare uppgående till 35 Mkr (0). Ett antal av bolagen i koncernen

hyr lokaler i fastigheter ägda av aktieägare i Volati AB, samtliga hyresavtal är på marknadsmässiga villkor.

NOT 32 UPPGIFTER OM MODERBOLAGET

Volati AB är ett svensktregistrerat aktiebolag med säte i Stockholm. Post och besöksadressen till huvudkontoret är Engelbrektsplan 1, 114 34 Stockholm.

Koncernredovisningen för år 2012 består av moderbolaget och dess koncernföretag, tillsammans benämnd koncernen.

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

Tkr	Not	2012	2011
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning		9 542	9 083
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	6	-10 692	-7 842
Personalkostnader	5	-4 708	-15 385
Övriga rörelsekostnader		-8 276	-3 806
Avskrivning av materiella anläggningstillgångar		-371	-380
Försäljning av dotterföretag		-	18 641
Rörelseresultat		-14 505	311
Resultat från finansiella investeringar			
Resultat från andelar i koncernföretag	2	55 380	493 068
Ränteutäkter och liknande intäkter	3	16 686	6 975
Räntekostnader och liknande kostnader	4	-36 510	-36 317
Resultat efter finansiella poster		21 051	464 037
Bokslutsdispositioner	9	-4 925	-
Skatt	7	-4 502	-8
Årets resultat		11 624	464 029

MODERBOLAGETS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

Tkr	Not	2012	2011
Årets resultat och Årets summa totalresultat		11 624	464 029

RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING FÖR MODERBOLAGET

	Not	12/31/12	12/31/11
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Långfristiga finansiella anläggningstillgångar		-	16 600
Materiella anläggningstillgångar	8	514	672
Uppskjutna skattefordringar		1 242	-
Övriga långfristiga tillgångar		1 147	-
Andelar i koncernföretag	10	1 207 222	730 468
Summa anläggningstillgångar		1 210 125	747 740
Omsättningstillgångar			
Fordringar hos koncernföretag		168 942	554 123
Skattefordringar		-	230
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1 487	4 394
Övriga fordringar		78	194
Summa omsättningstillgångar		170 507	558 941
Summa tillgångar		1 380 632	1 306 681
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	12		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital: Antal A-aktier 20 200 000		5 050	5 050
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		531 443	77 454
Årets resultat		11 624	464 029
Summa eget kapital		548 117	546 533
Obeskattade reserver			
Periodiseringsfonder		10 942	6 017
SKULDER			
Långfristiga skulder			
Långfristiga räntebärande skulder	11	-	180 000
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga räntebärande skulder	11	218 134	77 292
Skulder till koncernföretag		580 983	481 733
Leverantörsskulder		5 403	634
Skatteskulder		5 469	8
Övriga kortfristiga skulder		208	1 688
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		11 376	12 776
Summa kortfristiga skulder		821 573	574 131
Summa eget kapital och skulder		1 380 632	1 306 681

Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser - se not 13

RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDEN FÖR MODERBOLAGET

	2012	2011
Den löpande verksamheten		
Rörelseresultat efter finansiella poster	21 051	464 037
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet, mm		
Avskrivningar	371	380
Värdeförändringar derivatkontrakt	2 713	2 933
Anteciperad utdelning	-	-450 000
Realisationsvinst vid försäljning av andelar i koncernföretag	-	-18 641
Realisationsvinst vid försäljning av inventarier	-75	-
Lämnade/erhållna koncernbidrag	-55 380	-43 068
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet	-31 320	-44 359
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet		
Förändring av fordringar	-2 298	-689
Förändring av rörelseskulder	526	8 061
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet	-1 772	7 372
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-33 092	-36 987
Investeringsverksamheten		
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-212	-27
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	75	-
Investeringar i dotterföretag	-1 060	-150
Investeringar i övriga tillgångar	-1 147	-
Avytrtrade dotterföretag	-	18 741
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-2 344	18 564
Finansieringsverksamheten		
Utdelning	-10 040	-39 960
Nyemission	-	7 495
Inlösen av aktier	-	-13 755
Reglering av långfristig fordran	16 600	-
Upptagna lån	-	21 000
Förändring checkkredit	30 843	-17 019
Förändring mellanhavande med koncernföretag	68 034	141 662
Amortering av skulder	-70 000	-81 000
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	35 437	18 423
Årets kassaflöde	1	0
Likvida medel vid årets början	0	0
Likvida medel vid årets slut	1	0

RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I MODERBOLAGETS EGET KAPITAL

	Aktiekapital	Balanserat resultat	Årets resultat	Summa eget kapital
Ingående balans 2011-01-01	5 000	140 991	-17 266	128 725
Övriga vinstdispositioner	-	-17 266	17 266	-
Återbetalat villkorat aktieägartillskott	-	-39 960	-	-39 960
Nyemission	50	7 444	-	7 494
Återköp egna aktier	-	-13 755	-	-13 755
Årets totalresultat	-	-	464 029	464 029
Utgående balans 2011-12-31	5 050	77 454	464 029	546 533
Övriga vinstdispositioner	-	-	-	-
Utdelning	-	-10 040	-	-10 040
Årets totalresultat	-	-	11 624	11 624
Utgående balans 2012-12-31	5 050	67 414	475 653	548 117

NOTER TILL MODERBOLAGSREDOVISNINGEN

NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Redovisningsrådets rekommendationer RFR 2 Redovisning för juridisk person samt Akutgruppens uttalanden. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen skall tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som skall göras från IFRS. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan.

De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

Intäktsredovisning

Utdelningar till moderbolaget intäktsförs.

Materiella anläggningstillgångar

Moderbolaget redovisar materiella anläggningstillgångar till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

Avskrivningsprinciper

Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod.

Antal år

Inventarier	3–10
-------------	------

Bedömning av en tillgångs restvärde och nyttjandeperiod görs årligen.

Koncernbidrag

Moderbolaget redovisar koncernbidrag i enlighet med uttalandet från Redovisningsrådets Akutgrupp, URA 7. Koncernbidrag då syftet är förlusttäckning förs direkt mot eget kapital hos mottagaren med tillhörande skatteeffekt. Koncernbidrag som ges från dotter- till moderbolag med syftet att ge utdelning redovisas som finansiell intäkt.

Skatt

Uppskjuten skattefordran avseende underskottsavdrag eller andra framtida skattemässiga avdrag redovisas i den utsträckning det är sannolikt att avdraget kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning.

Andelar i koncernföretag

Endast i det fall dotterbolagets värde understiger nyttjandevärdet enligt not 13 i noter till koncernredovisningen sker nedskrivning av det bokförda värdet på andelarna i moderbolaget.

NOT 2 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

	2012	2011
Utdelningar	-	450 000
Koncernbidrag	55 380	43 068
	55 380	493 068

NOT 3 RÄNTEINTÄKTER OCH LIKNANDE INTÄKTER

	2012	2011
Ränteintäkter från koncernföretag	16 261	5 424
Ränteintäkter på derivatkontrakt	157	57
Ränteintäkter på säljarreverser	192	1 494
Valutakursvinster	76	-
	16 686	6 975

NOT 4 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKNANDE KOSTNADER

	2012	2011
Räntekostnader till koncernföretag	-21 721	-19 985
Räntekostnader på derivatkontrakt	-148	-
Värdetförändringar på räntederivat	-2 713	-2 934
Räntekostnader på lån	-10 386	-13 398
Övriga finansiella kostnader	-1 542	-
	-36 510	-36 317

NOT 5 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

	2012	2012	2012	2011	2011	2011
	Styrelse & VD	Övriga	Totalt	Styrelse & VD	Övriga	Totalt
Löner och ersättningar	1 392	2 031	3 423	2 390	8 242	10 632
Pensionskostnader	155	244	399	250	780	1 030
Sociala kostnader	1 547	2 275	3 822	2 640	9 022	11 662
	437	661	1 098	751	2 612	3 363
			4 920			15 025

Medelantal anställda i moderbolaget har varit 6 (6) varav 4 (4) män.

NOT 6 ARVODE OCH KOSTNADSERSÄTTNING TILL REVISORER

Öhrlings Pricewaterhouse Coopers AB

	2012	2011
Revisionsuppdrag	180	180
Skatteuppdrag	-	15
Andra uppdrag	1 222	408
	1 402	603

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörs förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt

rådgivning eller annat biträde som förädlas av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat är andra uppdrag.

NOT 7 SKATTER

	2012	2011
Aktuell skattekostnad	-5 744	-8
Uppskjuten skatt	1 242	-
Årets skattekostnad	-4 502	-8

Avstämning effektiv skatt	2012	2011
Resultat före skatt	16 126	114 037
Skatt enligt gällande skattesats	-4 241	-29 992
Ej skattepliktiga intäkter	-	31 203
Ej avdragsgilla kostnader	-772	-1 188
Temporära skillnader	-714	-
Skatt från tidigare år	-41	-
Övrigt	23	-31
Redovisad effektiv skatt	-5 744	-8

NOT 8 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Inventarier	2012	2011
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående anskaffningsvärde	2 664	2 637
Investeringar	212	27
Försäljningar	-372	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärde	2 504	2 664
Akkumulerade avskrivningar enligt plan		
Ingående avskrivningar	-1 992	-1 612
Årets avskrivningar	-371	-380
Försäljningar	372	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-1 991	-1 992
Utgående planenligt restvärde	513	672

NOT 9 BOKSLUTSDISPOSITIONER

	2012	2011
Förändring av periodiseringsfond	-5 118	-
Förändring av överavskrivningar	193	-
	-4 925	-

NOT 10 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Ackumulerade anskaffningsvärden, Tkr	2012	2011
Vid årets början	730 468	489 420
Investerat	476 754	241 148
Avyttrat	-	-100
	1 207 222	730 468

Dotterföretag, org.nr., säte	Antal	Andel	Bokfört värde, Tkr	
			2012	2011
Volati Agri AB, 556744-8955, Vara	970	97%	2 207	2 207
Volati Luftbehandling AB, 556717-4122, Stockholm	1 000	100%	7 100	100
Volati Mekano AB, 556759-4188, Stockholm	1 000	100%	100	100
Volati Protesen AB, 556778-7659, Stockholm	1 000	100%	444 794	100
Volati Agri Supply AB, 556795-4325, Stockholm	1 000	100%	9 100	100
Volati Verkstad AB, 556691-3629, Stockholm	1 000	100%	860	730
Volati Protesen 2 AB, 556828-5430, Stockholm	1 000	100%	15 050	50
Volati Protesen Holding AB, 556880-6235, Stockholm	500	100%	50	50
Volati 2 AB, 556809-7975, Stockholm	522	52%	880	-
Besikta Bilprovning i Sverige AB, 556908-3305, Stockholm	500	100%	50	-
Volati Finans AB, 556762-3334, Stockholm	1 000	100%	727 031	727 031
			1 207 222	730 468

NOT 11 RÄNTEBÄRANDE LÅN

Långfristiga lån	2012	2011
Skulder till kreditinstitut	-	180 000
Kortfristiga lån	2012	2011
Skulder till kreditinstitut	110 000	-
Checkräkningskredit	108 134	77 292
	218 134	77 292

NOT 12 EGET KAPITAL

Utdelning

Under 2012 genomfördes en utdelning till aktieägarna om 10 Mkr avseende vinstdispositionen för räkenskapsåret 2011.

Balanserade vinstmedel

Balanserade vinstmedel utgörs av föregående års fria egna kapital. Dessa utgör tillsammans med årets resultat summa fritt eget kapital, dvs det belopp som finns tillgängligt för utdelning till aktieägarna.

NOT 13 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSER

Ställda säkerheter

2012**2011**

Aktier i dotterbolag

1 207 222

730 468

Ansvarsförbindelser

2012**2011**

Hyresgaranti

50 680

27 510

Garantier för dotterbolag

34 916

-

85 596

27 510

NOT 14 NÄRSTÅENDERELATIONER

Moderbolaget har en närstående relation med sina koncernföretag och ägare, se not 31 i notförteckningen för koncernen. Under året har koncernbidrag och utdelning

mottagits från flera dotterbolag.

Personalkostnader till ägare framgår av not 7 i koncernen.

Styrelsen försäkrar härmed, att såvitt vi känner till, årsredovisningen är upprättad i överensstämmelse med god redovisningssed, att lämnade uppgifter stämmer med de faktiska förhållandena och att ingenting av väsentlig betydelse är utelämnat som skulle kunna påverka den bild som skapats av årsredovisningen.

Stockholm den 29 mars 2013

Karl Perlhagen
Styrelsens ordförande

Patrik Wahlén
Verkställande direktör och styrelseledamot

Mårten Andersson
Styrelseledamot

Revisionsberättelsen har avgivits den 29 mars 2013

Öhrlings PriceWaterhouseCoopers AB
Sten Håkansson
Huvudansvarig revisor

REVISIONSBERÄTTELSE

Till årsstämman i Volati AB

Organisationsnummer 556555-4317

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Volati AB för år 2012. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 70–112.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande

direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen och koncernredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av Volati AB:s och dess dotterföretags finansiella ställning per den 2012-12-31 och av dessas finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen.

RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Volati AB för år 2012.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 29 mars 2013

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Sten Håkansson
Huvudansvarig revisor

DEFINITIONER

Avkastning på operativt kapital	Rörelseresultat dividerat med genomsnittligt operativt kapital
Avkastning på sysselsatt kapital	Rörelseresultat dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital
Konsolideringsgrad	Riskbärande kapital dividerat med balansomslutning
Nettoskuld	Räntebärande skulder minus likvida medel
Nettoskuldsättningsgrad	Nettoskuld dividerat med eget kapital
Operativt kapital	Eget kapital plus räntebärande skulder
Riskbärande kapital	Eget kapital plus uppskjuten skatteskuld
Ränteteckningsgrad	Rörelseresultat plus finansiella intäkter dividerat med finansiella kostnader
Rörelsemarginal	Rörelseresultat dividerat med nettoomsättning
Rörelseresultat	Rörelseresultat efter avskrivningar av materiella och immateriella tillgångar
Soliditet	Eget kapital dividerat med balansomslutning
Sysselsatt kapital	Rörelsekapital netto plus anläggningstillgångar (inkl goodwill) minus avsättningar

Kontaktuppgifter Volati AB och dotterbolag:

VOLATI AB

Engelbrektsplan 1, 114 34 Stockholm

Tel: 08-21 68 40. E-post: info@volati.se www.volati.se

Styrelsens säte: Stockholm. Organisationsnummer: 556555-4317

CORROVENTA AVFUKTNING

VD: Peter Laurits

Mekanikervägen 3

564 35 Bankeryd

Tel: 036-37 12 00

E-post: mail@corroventa.se

www.corroventa.se

ETTIKETTOPRINTCOM

VD: Philip Schwarz

Box 9033

200 39 Malmö

Tel: 040-55 27 00

E-post: info@ettikettoprintcom.se

www.ettikettoprintcom.se

KELLFRI

VD: Christina Baudtler

Munkatorpsgatan 6

532 37 Skara

Tel: 0511-242 50

E-post: info@kellfri.se

www.kellfri.se

SANDBERG & SÖNER

VD: Jerry Johansson

Fårbovägen 4

773 00 Fagersta

Tel: 0223-190 90

E-post: info@sandberg-soner.se

www.sandberg-soner.se

TEAMOLMED

VD: Peter Risberg

Box 2244

550 02 Jönköping

Besöksadress: Apotekargränd 4

Tel: 036-39 59 80

E-post: office@teamolmed.se

www.teamolmed.se

TORNUM

VD: Per Larsson

Box 100

535 22 Kvänum

Besöksadress: Skaragatan 15 A

Tel: 0512-291 00

E-post: info@tornum.se

www.tornum.se

BESIKTA BILPROVNING

VD: Märten Andersson

Källvattengatan 7

212 23 Malmö

E-post: kundtjanst@besikta.se

www.besikta.se

welcom

Årsboken Volati 2012 är producerad av
kommunikationsbyrån Welcom www.welcom.se

Redaktör: Anders Westgårdh

Produktionsledare: Johanna Gustafsson

Art director: Gavin Smart

Original: Marie Backhall

Foto: Håkan Flank (sid 38)

Jesper Frisk (sid 24)

©Rolf Bruderer/Masterfile (sid 52–53)

Thomas Johansson (sid 9–11, 19, 27, 40, 64 & 66)

Tryck: Göteborgstryckeriet

Bindning: Förlagshuset Nordens Grafiska

Papper: Scandia 2000 Smooth Natural 150 gram

Långt borta och nära

Året 2003 hade Göran Persson inte blivit vare sig godsherre eller PR-konsult. Cristiano Ronaldo hade just skrivit på för Manchester United medan Arnold Schwarzenegger blivit guvernör i Kalifornien. Fredrik Reinfeldt tog över ledningen för moderaterna, och Skype såg dagens ljus.

Samma år startade Volati med affärsidén att förvärva, vidareutveckla och driva sunda och välskötta företag med långsiktigt perspektiv och personligt ansvar.

2013 fyller vi tio år och består idag av sju bolag med över 1 000 anställda och en samlad omsättning över en miljard svenska kronor. Det är en position vi uppnått genom att hålla tungan rätt i mun och isen mitt i magen under tio år av ekonomisk berg- och dalbana. Vår långsiktiga strategi och naturliga försiktighet har varit en pålitlig vägvisare.

I denna årsbok berättar vi om läget i våra bolag, som haft det ganska tufft under 2012. Vi blickar tillbaka och reflekterar över de tio år som gått, och vänder samtidigt kikaren mot det kommande decenniet i en unik framtidsspaning.

Med hjälp av experter inom bank, revision och företagsförvärv bjuder vi också på värdefull praktisk rådgivning särskilt för dig som funderar på att sälja ditt företag.