

**2013**

volatı.



*Det bästa sättet  
att förutse framtiden  
är att skapa den.*

PETER F. DRUCKER 1909 – 2005

**BESIKTA**  
BILPROVNING

**me&i**  
www.meandi.se

**Kellfri**  
Lantbrukets varuhus

**CorroVenta**

**ettiketto**printcom  
LABELING SYSTEMS

**TORNUM**



**SANDBERG & SÖNER**

## ***Innehåll***

- 8. VOLATIS VÄRLD**
- 10. VD HAR ORDET**
- 12. VOLATI SÖKER NYA BOLAG**
- 14. JORDEN RUNT MED ANNIKA WINSTH**
- 22. DITT LIVS VIKTIGASTE REKRYTERING**
- 26. DÄRFÖR FLYGER VOLATI**
- 42. VOLATIS HISTORIA**
- 44. VOLATIS PERSONAL**
- 46. KUNDEN HAR ALLTID RÄTT PRIS**
- 50. DE BÄSTA LÄNDERNA FÖR UTLANDSFlyTTEN**
- 58. PLANERA NÄR DU SÄLJER DITT BOLAG**
- 62. COACHERNA I STYRELSE RUMMET**
- 70. SÅ FIXAR DU LÅNGLOPPET**
- 74. INVESTERINGAR DU ALDRIG ÅNGRAR**
- 76. VOLATIS BOLAG**
- 84. VOLATI I SIFFROR**
- 88. VOLATIS ÅRSREDOVISNING**



Annika Winsth är en av Sveriges främsta ekonomer. Här är hennes bild av året.





## ***Därför flyger Volati***

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

# 26

# **Modiga styrelser ger starka bolag**

Volati arbetar aktivt med att skapa starka styrelser som hjälper ledningsgruppen.

**62**

*Planera din  
bolagsförsäljning  
och skatta  
mindre*

**58**



## **När pengar räddar liv**

Ett bidrag till Hand in Hand ger människor ett bättre liv.

**74**



# *Guide:*

## *Flytta utomlands*

Experten tipsar om var du bör flytta  
och varför.

50




# VOLATIS VÄRLD



**OMSÄTTNING:**

-  + 1000 MKR
-  50-1000 MKR
-  >1-50 MKR

**ANTAL ANSTÄLLDA:**

-  100-TAL
-  10-TAL
-  1-TAL

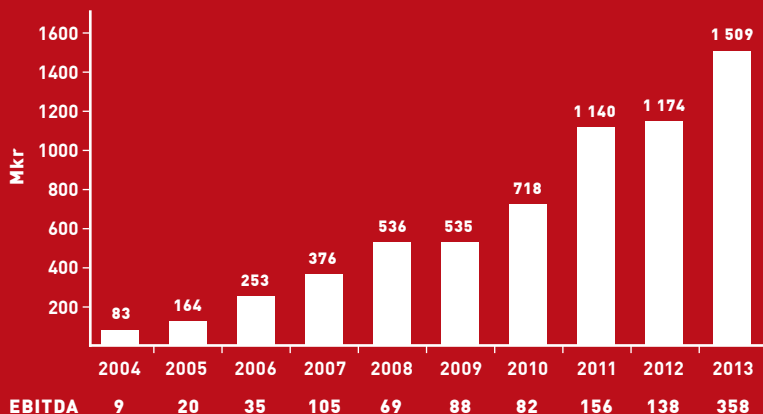
**HÅR FINNS VÅRA BOLAG:**

-  BESIKTA
-  CORROVENTA
-  ETTIKETTOPRINTCOM
-  KELLFRI
-  ME&I
-  SANDBERG&SÖNER
-  TORNUM



## VOLATIS TILLVÄXT FORTSÄTTER

Omsättning



**VOLATI FÖRVÄRVAR OCH VIDAREUTVECKLAR** företag med fokus på långsiktigt värdeskapande. Vi är privatägda, fokuserade på förvärv vid generationsskiften och har ett långsiktigt perspektiv. De företag vi förvärv ser vi som livsverk och vi utvecklar dem med inspiration från den förre ägaren.

Volatis huvudkontor ligger i Stockholm. Det svenska sättet att driva företag utgör grunden för vår syn på affärer och människor. Samtidigt är globaliseringen ett självklart faktum. Möjligheten till internationell expansion är ett kriterium när vi tittar på möjliga förvärv och sedan starten 2003 har våra företag etablerat sig på många marknader utanför Sverige. Vid ingången av 2014 finns Volati på plats i 14 länder, genom dotterbolag. Internationell utblick med svenska ögon. Det är så vi vill ha det.

# Volatis verkliga hjältar

**Medarbetarna på våra dotterbolag gör att Volati flyger. Mitt jobb är att ge dem luft under vingarna.**

**TÄNKAREN PETER F. DRUCKER**, som är citerad på sidan tre i den här boken, sa också att "kultur käkar strategi till frukost". Det ligger mycket i det. Alla som driver bolag vet att grandiosa planer är värdelösa om medarbetarna inte förstår eller förmår agera. Det kostar mycket energi, tid och pengar att knuffa människor mot ett mål. Därför måste viljan att förändra och utveckla komma inifrån. Och för att få alla att dra åt samma håll måste medarbetarna ha frihet att agera. Utmaningarna och framgångarna måste bli deras. När jag och Karl Perlhagen började bygga Volati för elva år sedan var det därför ganska självklart för oss att ge människor runt om oss ansvar och befogenheter. Så driver vi företaget ännu idag.

Alla som känner mig det minsta vet att jag ofta tänker i fotbollstermer. Volatis Zlatan, Marta och Ljungberg är vd:arna på våra bolag. De kan verksamheten och vet vad som händer ute på marknaden. Och om vårt bolag är ett fotbollslag blir

mitt jobb coachens, som ser till att det är fullt i vattenflaskorna och får stjärnspelarna att göra sitt bästa i varje match. En bra coach ser styrkorna i varje individ och, i vårt fall, i varje unikt bolag.

Öronen är mina viktigaste verktyg. Bra idéer finns alltid ute på företagen och vår roll är att locka fram det bästa i varje bolag och förädla dem. Våra export-satsningar i till exempel Corroventa och Tornum blev succéer, eftersom vi stödde de människor som kan marknaden och företagen bäst. Det är enkelt.

När det kommer inifrån.

*Trevlig läsning!*  
Patrik



»Vi kände att vår affärsfilosofi stämde väl överens med Volatis. Det är en stor trygghet«

Sven Kjellström, tidigare ägare till Kellfri

»Även om jag fått pengar på mitt konto så finns det kvar en massa människor som jag jobbat tillsammans med och tycker mycket om. Därför var det viktigt att hitta en långsiktig köpare som talar samma språk.«

Peter Glückman, tidigare ägare av Ettikettoprintcom

»Vi har fortfarande kontakt med ägaren i ett av de första bolagen vi köpte år 2004«

Patrik Wahlén, vd Volati

---

# Ditt livsverk växer med **Volati**

---

Volati bildades för att bygga vidare på välskötta livsverk. Till vår hjälp har vi en grundsyn som säger att det är skaparglädje och långsiktighet som ger beständiga värden, inte snabba affärer. Vi söker framförallt lönsamma bolag med omsättning mellan 100-500 Mkr. Om du funderar på att sälja ditt bolag och du delar vår syn på företagande, vill vi gärna prata vidare med dig.

## **VOLATI ÄR RÄTT PARTNER FÖR DIG SOM:**

- Vill att ditt bolag utvecklas i sin egen miljö
- Vill ha engagerade ägare
- Vill att ditt livsverk fortsätter växa

Om du tycker att det låter bra, ring eller maila mig gärna så talar vi vidare.

Vänliga hälsningar

Patrik Wahlén

**070-699 96 76**

**patrik.wahlen@volati.se**



me&amp;i

## VOLATI SKA FÅ ME&I ATT VÄXA

Strax innan årsskiftet träffade Volati avtal med barnklädesföretaget me&i. Volati går in som huvudägare, grundarna fortsätter som drivande krafter i verksamheten med ett 40-procentigt ägande. Nästa steg är en internationell satsning.

– Vi ser detta som ett perfekt sätt

att utveckla me&i. Vi är stolta över vad vi byggt upp under åren, samtidigt vill vi utvecklas och gå vidare. Med Volati som delägare får vi tillgång till kunnsande, kapital och nätverk och det ska bli spännande att ta verksamheten till en ny nivå, säger grundarna Helene Nyrell och Susan Engvall.



# Jorden runt med Annika Winsth

Nordeas chefsekonom tar oss med på en  
ekonomisk helikoptertur till världens marknader.

Här är hennes bild av 2014.





## USA

### *Flera viktiga pusselbitar på plats*



#### DEN AMERIKANSKA

**EKONOMIN** är viktig för tillväxten i hela världsekonomin och nu har

man fått flera viktiga pusselbitar på plats. Riskerna ligger i de politiska utmaningarna, som handlar om att komma tillrätta med skuldtak och budget. Det tror jag att man kommer att göra, priset är alldeles för högt för att misslyckas. USA har kongressval i november och marknaden är inte jättebekymrad. Väljarna straffar det parti som sätter käppar i hjulet för processen. Den amerikanska centralbanken har ju deklarerat att man inte kommer att stimulera lika mycket som tidigare och även där är finansmarknaden ganska väl förberedd. Min bedömning är att man kan dra ner på stimulanserna utan att det blir kaos. Men det är en svår balansgång för Federal Reserve. Man har aldrig gjort det här experimentet förr. Jag räknar med att Fed kommer att vara väldigt lyhörda, och om det visar sig att man går för fort fram kommer man att backa.



## EUROPA & EU

### *Går från minus till plus*



#### EUROOMRÅDET BÖRJAR

**VÄXA**, om än från en låg nivå. Det är låga tillväxttal som ändå går åt rätt håll. 2014 ska Europa

inte ha recession (negativ tillväxt) som man hade 2013, utan gå från minus till plus. Den politiska utmaningen i Europa är att man inte tagit hand om sitt finansiella system ännu. I samband med Lehman-katastrofen tog USA resolut tag i att plocka ut det dåliga ur bankerna och låta det som var friskt växa, precis som vi gjorde under 90-talskrisen i Sverige. Idag är de amerikanska bankerna kreditvärda och kan börja finansiera investeringar och kreditefterfrågan när konjunkturen väl vänder. I Europa är det precis tvärtom, man har skjutit problemen framför sig och bankerna behöver krympa sina balansräkningar. De får då svårare att låna ut pengar. Något som är negativt för europeiska företag, eftersom det blir svårare och lite dyrare att få tag på krediter precis när konjunkturen vänder.





## KINA

### Tillväxten saktar in



**TILLVÄXTEN I KINA** saktar in, men även om ekonomin växer långsammare så fortsätter den att

växa. Man har bestämt sig för en strukturomvandling, där den privata konsumtionen ska växa som andel av bnp. Motsatt ska de regionala investeringarna minska, som i stor utsträckning skett av så kallad shadow banking, alltså utanför banksystemet. Det gör att Kina i närtid får lite lägre tillväxt, men det är ett medvetet val som jag tror att Kina kommer kunna hantera.

Jag tror också man ska räkna med att lönerna fortsätter att stiga i Kina, för att få upp den privata konsumtionen. Då ökar medelklassens möjligheter att konsumera. Samtidigt bromsas företagens möjligheter, när man inte kan höja priserna lika mycket som lönerna ökar.



## STORBRITANNIEN

### Betydligt starkare tillväxt



#### STORBRITANNIEN HAR

**VÄNT** och tycks få en betydligt starkare tillväxt 2014.

Det är positivt för Sverige, eftersom Storbritannien är en viktig exportmarknad för oss.



## ASIEN

### *Kina är en stor konsument*

» **DET FINNS FLERA OLIKA** aspekter i Asien. Långsammare tillväxt i Kina påverkar givetvis grannarna, där många har exporterat och haft handel med landet. Exempelvis försöker Japan göra allt för att få fart på sin ekonomi. Man stimulerar, men får också en försvagad valuta och då blir det svårare för andra att konkurrera.

Sedan är det också så att om Kina växer långsammare påverkas råvaruländer negativt, då Kina är en stor konsument av många råvaror. Till exempel köper man mycket från Brasilien, som får det svårare om den kinesiska efterfrågan minskar. Det blir helt enkelt svårare att vara exportör till Kina, samtidigt som man påverkas av den amerikanska centralbankens inriktning att stimulera mindre.



## INDIEN

### *Jag är skeptisk till Indien*

» **MYCKET AV STIMULANS-**  
**KAPITALET** har tidigare sökt sig till flera av tillväxtländerna, där till exempel Indien haft ett stort inflöde av kapital. När det nu minskar blir det en stor utmaning. Jag är skeptisk till Indien, som står inför stora problem, både med tanke på den långsammare tillväxttakten i Kina, men också för att kapitalstimulanserna påverkar negativt. Samma sak slår på länder som Turkiet och Brasilien, och påverkar även deras valutor.



## AFRIKA

### Ha rådgivare och gör gedigen research



**PRECIS SOM I ASIEN** är det jättestora skillnader över kontinenten. Ska man agera i Afrika måste man vara väldigt noggrann med att plocka rätt länder, så att säga. Det beror också på vilken bransch man jobbar inom. I delar av Afrika går utvecklingen väldigt snabbt och marknaden är intressant framöver, men man måste som sagt vara noggrann. Det handlar om att passa sig för det som är korrupt. Titta efter hur strukturerna ser ut. Jag rekommenderar att man ska ha rådgivare och att göra gedigen research – hur ser det politiska spelet ut? Hur stor är medelklassen och hur snabbt växer den? Kommunikation är givetvis också jätteviktigt, fungerar det så att man får in och ut varor i landet? Den sortens frågor.



## SVERIGE

### Vi får tillväxt på bred front



**REGERINGEN** har skickat signaler om att man kommer att stimulera ekonomin under 2014.

Det är också ett skäl till att jag känner mig trygg i bedömningen att vi kommer att ha tillväxt under året. Vi har dels den globala återhämtningen och dels ett valår, vilket betyder ett konsumtionsår. Jag tror att privatkonsumtionen kommer att vara den viktigaste motorn för tillväxten, men både export och investeringar går från att vara negativt 2013 till att bidra positivt, så att vi får en tillväxt på bred front.



## FRANKRIKE

### *Måste rätta till sin struktur*



#### FRANKRIKE ÄR ETT LAND

där det är väldigt viktigt att man vidtar åtgärder för att rätta till sin struktur. Det blir inte nästa Grekland för det kommer man inte att tillåta, men Tyskland behöver en hyfsat jämbördig partner. Nu är diskrepansen alltför stor mellan länderna och det är svårt att vara partners om man inte är samspelta. Europa står inför stora utmaningar framöver och det är viktigt att de stora länderna fungerar bra. Det gäller även Italien, men framförallt Frankrike.



## NORGE

### *Tillväxttakten blir förmodligen svagare*



#### NORGE ÄR ETT LAND

som kan påverka oss mycket. Jag är inte orolig, men Norge kommer förmodligen att gå in i en svagare tillväxttakt. De har också bekymmer med sin bostadsmarknad, med ännu högre skuldsättning och större prisökningar än vad vi har haft i Sverige. Vi pratar ju också bostadsmarknad i Sverige, så det är ett väldigt intressant land att följa, särskilt om ekonomin bromsar in.

Norge är vår största exportmarknad och vi har många svenskar som jobbar där. Nu har man nått nivåer där det börjar gå åt andra hållet och då är det viktigt att det backar i lagom takt. Oljeindustrin går in i en betydligt långsammare tillväxttakt. Tillsammans gör det att man tror att tillväxten 2014 blir drygt en procent, att jämföra med nära 3,5 procent år 2013. Det är en jättestor skillnad. Samtidigt ska man komma ihåg att nivån varit extremt hög, så det är ingenting som knäcker norrmännen. Men eftersom vi har så nära relationer kommer det ändå att påverka oss i Sverige.



## KONSTEN ATT ANALYSERA VÄRLDSEKONOMIN

***Ekonomiska experter och bedömare blir ibland beskyllda för att syssla med gissningslekar. Hur ser du på den sortens kritik?***

– Man ska vara väl medveten om att det handlar om rörlig materia som är väldigt komplex och att det inte är facit. Jag tror fortfarande att det finns ett värde i att titta på och göra djupanalyser. Men man måste vara selektiv och gärna lyssna på flera, för att därefter göra en bedömning – vad tror jag stämmer och inte stämmer? Det går inte att titta på en prognos en gång i halvåret och tro att man är safe, utan man måste följa det noga. Särskilt om man sitter med valuta-exponering, i synnerhet med kronan. Mitt råd är hitta några som känns trovärdiga, lyssna på dem och sedan själv göra en avvägning.



Annika Winsth

***Finns det någonting att hålla sig fast vid när man ställer prognoser i en volatil och föränderlig värld?***

– Om man som jag tror att vi kommer att ha stora valutarörelser framöver, kan ju ett sätt vara att hålla sig till kronan. Det gäller oavsett om man är investerare eller placerare. Att hålla sig till en valuta när man ser över sina valutarisker för att få stabilitet och trygghet. Men vi lever i en global värld där kapital flödar fritt över hela världen sekundsnabbt i enorma belopp – att tro att man kan sitta still i båten är väldigt svårt.

– En sak som jag tycker är viktig i sammanhanget är att det är väldigt svårt att springa emot den stora massan, alltså emot centralbanker och bestämmer. Därför tycker jag det viktigaste just nu är att lyssna på Fed, det de bestämmer kommer att ha stor betydelse för hur finansmarknaden rör sig. Även om man tror att de har fel kan man inte gå emot när alla ska ut genom dörren, för då blir man nedsprungen.

***Du sitter även i Institutet för framtidsstudier. Vad gör ni, vad är skillnaden mellan uppdragen?***

– Den är jättestor. Institutet ägnar sig mycket mer åt långsiktiga frågor och bredare perspektiv, med spännande och betydelsefulla analyser av samhälls-ekonomi som är viktiga långsiktigt. Demokrati är till exempel en fråga som vi tittar mycket på där och som vi också har stort beroende av. Men mitt dagliga arbete handlar ju mer om marknadens rörelser. ●

# *Ditt livs viktigaste rekrytering*

Rätt efterträdare på vd-stolen kan lyfta ett halvdant företag. En dålig vd kan köra ditt välskötta bolag i botten. Rekryteringsexperten Fredrik Hillelson berättar om hur du avvecklar dig själv på bästa sätt.

**S**UNE CARLSSON kom till SKF från ABB som ny koncernchef och vd 1998. Då blödde industrijätten pengar och var en belastning i aktieportföljen för de flesta. Men under de kommande fem åren lyckades han vända miljardförlusterna till vinster, som ställde ABB i skuggan.

Bragden gav Sune Carlsson Ingenjörsvetenskapsakademiens guldmedalj 2013 och Sveriges företagsledare något att sträva efter. För rekryteringsexperten Fredrik Hillelson är ett kapitel i berättelsen om Sune Carlsson särskilt intressant. Till skillnad från många företrädare och kollegor bytte han inte ut en enda person i företagets ledning. Sune Carlsson valde istället att tro på sig själv och de enskilda personernas förmåga att ta sig i kragen – vilket bevisades flera gånger om.

Som grundare och ledare för Novaregruppen har Fredrik Hillelson varit involverad i rekryteringen av över 1 000 chefer till mer än 200 företag de senaste tolv åren. Och han är den förste att konstatera att Sunes taktik inte alltid är möjlig. I många fall behöver ledningen och bolaget vitaliseras av en externrekryterad vd och andra nyckelpersoner.

**D**ET VIKTIGASTE FÖR KÖPAREN är att prata ordentligt med ägarna och ledningen. Dels för att kartlägga vilka personresurser som finns i bolaget, men också för att förklara att det kan bli aktuellt med förändringar i företagsledning.

För att vinna respekt hos en entreprenör måste köparen vara ärlig med att det kan krävas nytt folk för att ta bolaget till nästa nivå. Men Fredrik Hillelson är inte en vän av att slentrianmässigt kasta



*Fredrik Hillelson menar att en lyckad rekrytering kräver djup förståelse av både företaget och den enskilda människan.*

ut det gamla och plocka in det nya. Hans rekommendation är att ta sig tid att lägga ett genomtänkt pussel.

– Att bara hysta in ett nytt gäng är för enkelspårigt och lite enfaldigt. Det finns de som gör så för att vara macho. Jag tycker att det är mer macho om man inte behöver plocka in en massa nytt folk. Det är tecken på stort ledarskap, säger Fredrik Hillelson.

Allt hänger på att man förstår vad det är för typ av bolag. Därför anser Fredrik att det är riskfyllt att göra ett förvärv där man bara träffat ägaren och vd. Man måste förstå dynamiken i hela ledningsgruppen – vad som funkar och inte.

### **Så vad är det man ska leta efter?**

– Det är mycket fokus på siffror och liknande, men ganska lite på människorna och deras liv. Jag har varit med i affärer där det förvärvande bolaget inte ens frågat om vd:n bor på orten.

Fredrik menar att många private equity-bolag är för Excelstyrda. För att få en känsla för människorna i bolaget måste man också väga in mjuka faktorer i analysen: Vilka är drivkrafterna? Hur ser familjesituationen ut? Det handlar om



## » Jag tror att man ska söka olika typer av människor för att få dynamik «

att använda bägge hjärnhalvorna för att värdera både siffror och det humana kapitalet. Det är också så man får ett lednings-team att samspela. Men det viktigaste är att vd jobbar genom andra och inte gör allting själv. Ju mer öppen, transparent och involverande en ledare är, desto större möjlighet att det blir en bra verksamhet.

– Det är ensamt att vara vd, men jag tror att man tjänar på att vara så öppen man bara kan, så att alla känner sig delaktiga. Hellre lite för öppen än för sluten, säger Fredrik Hillelson.

### **Hur kan ägare agera för att skapa en smidig övergång?**

– För ett par år sedan jobbade jag med ett bolag som ägdes av två grundare. De var kloka nog att rekrytera en person som skolades in för att ta över som vd då ägarna slutade. Det blev en smärtfri och bra process.

Många entreprenörer gör, enligt Fredrik Hillelson, felet att vara just entreprenörer med drivkraft och kontrollbehov. De agerar då kortsiktigt utan att tänka att de en vacker dag måste avveckla sig själva. Han tror också att värdet på många bolag skulle vara mycket högre om ägaren kunde presentera sin tilltänkta efterträdare som i lugn och ro fått

förbereda sig på att ta över vd-rollen.

– Det skulle åtminstone jag uppskatta som köpare. Är man klok och insiktsfull tror jag att man kan tjäna mer pengar den dag man vill sälja bolaget, säger Fredrik Hillelson.

### **Hur mycket ska man tänka på sin personal när man står i begrepp att sälja sitt företag?**

– Jag tycker ägaren har ett stort ansvar att säkerställa att köparen vill utveckla företaget så att personalen långsiktigt kan se en fortsatt framtid. Mer än så tycker jag inte man behöver fundera. Hitta en bra köpare, punkt.

Under åren 2008–2012 har Novare Human Capital levererat lika många kvinnor som män i sina rekryteringsuppdrag, och Fredrik själv har uppmärksamats i affärspress för sitt engagemang i jämställdhet på chefsnivå. Själv ser han det som en självklarhet att vidga urvalet när man letar den bästa kandidaten.

– Det är synd att bara fokusera på 50 procent av begåvningarna. Idag är kvinnor i majoritet på våra universitetsutbildningar och alla företag bör absolut bygga relationer med kvinnor, annars kommer man att få problem i framtiden, berättar Fredrik Hillelson.



# RAFT

**F**REDRIK BERÄTTAR att en vd ofta rekryterar sina likar, det känns helt enkelt tryggt att bygga ett gäng med människor som är lika en själv.

– Men jag tror att man ska söka olika typer av människor för att få dynamik. Då kan man åstadkomma bättre resultat, säger han.

Fredrik Hillelson vill också utmana andra konventioner när det gäller rekrytering och urval. Han tror på en ny sorts vd för framtiden, med bredare kompetens och större intresse för människor. Han kallar dem för ”helare människor”. Fram till 2000-talet var det ofta ingenjörer som blev vd:ar. Från 2001 och framåt har det oftare varit CFO som blivit befördrade. Åtminstone i större verksamheter. Frågan är vad som blir nästa trend.

– Jag tror att personer med beteendevetenskaplig kompetens kommer att lyckas – de som verkligen förstår människor. Superingenjören, supersäljaren, superräknenissen måste bli mycket bredare i sin approach. Där tycker jag mig redan se en förändring, säger Fredrik Hillelson. ●

## PATRIK TIPSAR OM VD-REKRYTERING

**HITTA EN PERSON MED OLIKA ERFARENHETER.** Många av Volatis vd:ar har arbetat både i stora och små bolag. I de stora bolagen har de fyllt på sin verktygslåda med bra verktyg. I de mindre bolagen har de lärt sig att göra det mesta själv. Allt från att koka kaffe till att etablera säljbolag i Polen. Den kombinationen av erfarenheter är väldigt bra när man ska driva tillväxt och utveckla bolaget till något större.

**KLARAR PERSONEN TA-EN-ÖL-TESTET?** Kan jag tänka mig att gå ut och dricka en öl med den jag intervjuar? Den frågan ställer sig Volati alltid innan de fattar sitt beslut. Kan de inte det så blir det ingen anställning, oavsett hur kompetent personen är på pappret. Livet är för kort för att ha tråkigt.



**LETA INTE EN EXAKT KOPIA.** Försök att se till helheten och bygg det bästa teamet. Det kan fungera lika bra, eller till och med bättre, med en helt annan profil. Per Ekdaht, vd på Corroventa, är ett sådant exempel. Han var tidigare utvecklingschef på bolaget och hade en annan inriktning än sin företrädare, som var mer marknadsorienterad. För att få en balans i organisationen rekryterades därför även en kommersiell chef.



*Patrik Wahlén  
vd Volati*



*Därför flyger*  
***Volati***

Volati har flyttat ut från skrubben  
på Birger Jarlsgatan och växt till ett  
miljardbolag. Så här gick det till.



**D**ET ÄR VINTER, året är 2004 och i en kontorsskrubb på Birger Jarlsgatan skriver Karl Perlhagen och Patrik Wahlén julkort till alla 36 anställda i Tornum, Volatis allra första dotterbolag. Mellan underskrifterna på julkorten drömde Patrik och Karl om att börsnotera Volati.

Idag har Volati hunnit köpa ytterligare tolv bolag och man har cirka 1 000 anställda. Tillväxten har tvingat Karl, ordförande i Volati, och Patrik, som är vd, att ge upp de handskrivna julkorten. De har också lagt tankarna om en börsnotering åt sidan. Men affärsidén och synen på företagande, med fokus på att utveckla bolagen, är desamma.

I början på 2000-talet arbetade Patrik som strategikonsult på Cap Gemini. Men marknaden var trög och när gamla studiekamraten Karl Perlhagen hörde av sig till Patrik blev valet enkelt. Karl hade något år tidigare lämnat det läkemedelsbolag han varit med och byggt upp. Efter några investeringar på egen hand ville

Karl nu hitta nya bolag att utveckla.

Affärsidén hade två spår. Tanken var att köpa bolag med en välskött kärnverksamhet som klarade av att bära rörelsekostnader och räntor. Bolagen skulle också ha tillväxtpotential och helst kunna expandera internationellt. Hela affärsidén fick plats på en cocktailservett.

– Man kan säga att vi ville kombinera en obligation med en option, berättar Patrik.

Fokus var generationsskiftesförvärv där grundaren sökte en efterträdare för att ta bolaget vidare. Karl och Patrik skulle träda in som förlorade söner och axla manteln. Men Patrik förvånades över hur få företagsmäklare och bankfirmer som var intresserade av att göra affärer med det nystartade Volati. Transaktionsrisken med två oerfarna 34-åringar ansågs helt enkelt för stor. Trots svårigheterna lyckades ändå Volati förvärva spannmåls-torkstillverkaren Tornum år 2004.

Karl och Patrik tog över efter ägarna Mats och Uno som då var runt 55-60.



*Volatis vd Patrik Wahlén (till vänster) har precis avslutat ett möte med Tornum. – Våra strategier skapas i en dialog med Volati. Vi pratar tills vi är överens. Som tur är har vi en bra personkemi också, säger Per Larsson, vd på Tornum (längst fram).*

# »Vi vill inte toppstyra, våra vd:ar har frihet under ansvar«

Patrik Wahlén

En av de första uppgifterna var att hitta en ny vd.

Planen var att hitta en extern chef från ett större bolag som kunde ta med struktur, affärstänk och processer för att lyfta Tornum till nästa nivå. Våren 2004 dök Per Larsson upp på Volatis radar. Per hade varit Europachef för ett amerikanskt bolag och byggt upp en distributionskedja i Östeuropa. Men han var placerad i Bryssel och lagom intresserad av att flytta till den svenska landsorten för att driva småbolag.

**R**EDAN INNAN FÖRVÄRVET av Tornum hade Karl och Patrik sett att det fanns goda tillväxtmöjligheter för bolaget i Östeuropa. Lantbruket behövde moderniseras och skulle stå för en stor del av den ökade efterfrågan i regionen. Därför var de övertygade om att Pers erfarenhet av utlandsexpansion var viktig för Tornum.

På hösten 2004 kom de överens och Tornum startade nu snabbt nya försäljningsbolag. Första kontoret öppnades i Finland och därefter fortsatte man till Polen, som snabbt gick bra, mycket tack vare två nyckelrekryteringar från en av de lokala konkurrenterna. Därefter expanderade man vidare in i Ungern, Rumänien, Ryssland och Ukraina. Västerut gick det knackigare och efter



flera försök att hitta en lämplig återförsäljare i Storbritannien gav man till slut upp och fokuserade på tillväxten i öst.

Samtidigt byggde Volati vidare på Tornum i Sverige. En ny ledningsgrupp skapades för att hantera tillväxten och mellan 2004 och 2008 tredubblade Tornum omsättningen, huvudsakligen drivet av export.



---

# »Vi är inte inne och petar, så länge de följer planerna«

Karl Perlhagen

---

**N**ÄSTA AFFÄR SKEDDE 2005, när Volati köpte husgerådstillverkan Sveico. Karl och Patrik såg möjligheten att göra Sveico till en mer betydande aktör för kunderna.

– I skolan lärde vi ju oss att man skulle försöka konsolidera verksamheter, berättar Karl.

Strax efter förvärvet av Sveico köpte de Kökskungen. Sveico låg i Gnosjö och Kökskungen i Västerås. Men arbetet med att integrera verksamheterna var svårt och de förstod snart att synergier som på pappret ser enkla ut är knepigare att realisera i verkligheten. De var fortfarande relativt oerfarna och provade att skruva på flera olika kranar i dotterbolagen de första åren.

Runt 2005 tog utflyttningen av produktionskapacitet till Kina fart i den svenska industrin. Men Volatis bolag var välskötta och välproducerande och fördelarna med att flytta tillverknigen var liten.

Arbetet med Tornum och Sveico tog mycket tid och Karl och Patrik var ofta på plats första åren. Samtidigt var de noga redan från början med att låta dotterbolagens vd:ar driva bolagen efter eget huvud. Filosofin var att tillsätta vd:ar som skötte bolagen som om det vore deras egna.

– Vi är inte inne och petar, men vi



lägger affärsplaner tillsammans. Så länge de följer planerna har de utrymme att driva bolagen själva, säger Karl.

Per Larsson, vd på Tornum, håller med:

– Affärsplan och strategi skapas i en dialog med Volati, och vi pratar tills vi är överens. Men som tur är har vi en bra personkemi också.

**P**ARALLELLT MED UTVECKLINGEN av dotterbolagen fortsatte arbetet med att bygga portföljen. Trots erfarenhet av ett par bolagsköp så var Volati långt ifrån toppen på företagsmäklarnas listor. Företaget lyckades få träffa ägaren till avfuktningbolaget Corroventa, som gjort ett misslyckat försök till försäljning.

Corroventa hade visat god lönsamhet under flera år och var den typ av "obligationsföretag" som Volati sökte. Dessutom fanns halva verksamheten i Tyskland och man hade just startat upp i England. Bolaget hade potential att expandera internationellt.

Corroventa förvärvades i mars 2007. I november samma år drabbades Centraleuropa av kraftiga översvämningar. Det lyfte försäljningen med 30 procent under första året med Volati, vilket var mer än man hade räknat med.

**N**U SKRED BOLAGET till verket med den internationella expansionen. Corroventa öppnade verksamhet i Österrike och Frankrike, bemannade det vilande engelska dotterbolaget och köpte

sin norska distributör.

Volati tillsatte även en ledningsgrupp med både engelsmän och tyskar. Bolaget satsade på forskning och utveckling som gav nya, unika produkter och produktfamiljer inom avfuktningsteknologi. Dessutom byggde man upp Corroventas hyrpark. Det fanns en hyresefterfrågan på framförallt avfuktare efter översvämningarna i Tyskland, England och senare i Köpenhamn.

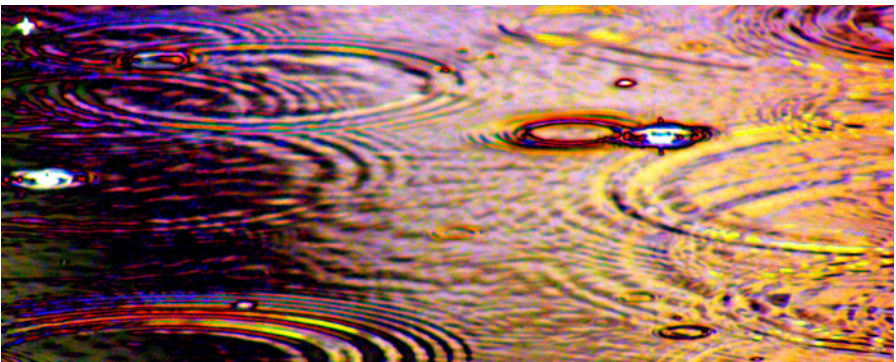
Satsningen var rätt.

På sju år har hyrparken nära på fyrdubblats i storlek och står nu för över en tredjedel av Corroventas intäkter.

I Tornum pågick en storleksrationallisering bland kunderna, vilket även drev på efterfrågan i Sverige. Till det kom kraftigt stigande priser på spannmål, som ökade den globala efterfrågan på bolagets produkter. Lönsamhetsmässigt genererade Volati en avkastning på operativt kapital på 32,5 procent 2007, en bra bit över målet på 25 procent.

Det mesta såg ljusst ut – utom förvärvsmöjligheterna.

En gynnsam konjunktur, stark börs-



Året då Corroventa förvärvades drabbades Centraleuropa av översvämningar. Det lyfte försäljningen med 30 procent.



---

# »Vi har aldrig behövt ta till breda uppsägningar«

---

utveckling, låg ränta och goda belåningsmöjligheter hade skickat prisförväntningarna på bolagen i taket.

Och inte bara priserna.

Den stora efterfrågan gjorde det svårt att ta sig fram till bolagen.

– En gång ville vi lägga ett bud på ett bolag och fick till svar av företagsmaklaren att ”om du dubblar budet så kan du få komma på en presentation med bolagsledningen”, berättar Karl.

Priserna var långt ifrån den nivå Volati var intresserad av. Och det var inte bara prisutvecklingen på bolag som fick Karl och Patrik att skruva på sig. ”Ökade lönekostnader, höga råvarupriser och kapacitetsproblem kommer att pressa marginalerna de kommande åren”, skrev Patrik i vd-ordet till årsredovisningen 2007. Men det skulle ske ännu större förändringar de kommande åren.

En av de viktigaste stöttestena för Karl och Patrik var att inte köpa bolag för dyrt. Volati hade inga externa investerare som frågade varför det inte hände något, så de kände sig aldrig tvingade att göra något.

Dessutom hade de bestämt sig för att det fanns vissa kategorier av bolag som Volati skulle hålla sig undan.

Dit hörde legoproducenter, agentföretag eller företag som levererar till fordonsindustrin. Med Sandberg & Söner frångick man två av de reglerna. Sandberg & Söner var en legoproducent

med välinvesterad maskinpark som bland annat levererade till fordonsindustrin.

Trots att det inte var något tryck utifrån så fanns det internt på Volati. Efter 18 månader utan förvärv var man frustrerade över att ingenting hände.

## SEPTEMBER 2008 SLOG VOLATI TILL.

Möjligheterna att utveckla Sandberg & Söner på exportmarknaden var begränsade. Men Volati såg en möjlighet att öka produktiviteten genom att gå upp i skift. Det visade sig snart svårt att nyanställa och nu blev också tiderna sämre.

– En måndag ringde Volvo, som stod för 15-20 procent av omsättningen, och sa att de inte skulle lägga fler order, berättar Patrik.

Resultatet i Sandberg & Söner gick från 16 miljoner kronor 2008 till tre miljoner året därpå.

– Vi har faktiskt aldrig bränt oss, men ibland krävs det väldigt mycket arbete för att bibehålla lönsamheten, säger Karl.

2008 slutade ändå starkt för Volati som helhet. Omsättningen hade växt med 42 procent till 536 miljoner kronor, där hela 127 miljoner var organisk tillväxt. Men ett år senare kastade finanskrisen sin skugga över flera av Volatis verksamheter.

– Vi trodde att vi hade köpt en del

*Patrik Wahlén och Johan Svarts på Volati är ständigt på jakt efter nya förvärv.*









När Volati förvärvade legoföretaget Sandberg & Söner frångick man två av sina regler om bolag att hålla sig ifrån.

ganska konjunkturokänsliga bolag, som spannmålstorkar inom lantbruk eller Corroventas avfuktare som var väderberoende. Men när finanskrisen kom slog det igenom på alla branscher. Finns det inget kapital tillgängligt för kunderna så spelar det ingen roll. Då skjuter man bara på investeringarna, berättar Karl.

Trots hårda tider stod Volati fast vid den enkla och självständiga ledarstil som man odlat hos sina vd:ar. Istället för att telefonsamtalen från Stockholm kom tätare blev det tvärtom.

– Det blev vi som ringde oftare till Stockholm för råd från Karl och Patrik och de andra killarna, berättar Per Larsson.

**A**R 2009 MINSKADE den jämförbara omsättningen med 26 procent. Men Karl och Patrik tyckte ändå inte att läget hann bli så jobbigt att man ifrågasatte sin filosofi, även om den fortfarande var ganska oprövad.

– Vi har aldrig behövt ta till breda

upsägningar, berättar Patrik.

I Sveico lade man ner en fabrik och tvingades till uppsägningar, men det var för att möta en strukturell förändring i branschen.

När lågkonjunkturen kom gick man istället ned till fyradagarsvecka på flera av bolagen.

– De anställda hade förståelse och ingen protesterade, berättar Per Larsson på Tornum.

– Jag tror man ska göra kloka kostnadsbesparingar. Problemet är att man ofta undervärderar humankapitalet när det börjar gå sämre, säger Karl.

– Det finns en övertro på att sparka folk, fortsätter Patrik. Filosofiskt tycker jag det är fel, eftersom vi vill ha en nära relation med våra anställda. Vi har ett ansvar för de anställda, för att de ska ha mat på bordet.

Han framhåller också att uppsägningar ofta är dåliga ur ett ekonomiskt perspektiv. Normallängden på en lågkon-



Tornums expansion i Östeuropa drevs av ett stort moderniseringsbehov i forna östländer.

junktur är två år och det tar, även för de mest alerta, sex till nio månader att inse vad som är på gång.

Då är konjunkturen visserligen fortfarande på väg ner, men det tar ytterligare tre månader att verkställa varslen och då har det gått ett år. Redan efter ytterligare ett halvår behöver bolaget anställa igen för att hänga med i återhämtningen och ha folk som är fullt produktiva när det tar fart igen.

– Någonstans mellan ett halvår och ett års kostnadsbesparing ska vägas mot tappad produktivitet och motivation. Jag tror att många bolag tänker helt fel, säger Patrik.

#### NBROMSNINGEN I

EFTERFRÅGAN kändes.

Men läget i Volatis dotterbolag var, som Patrik uttrycker det,

aldrig mer än ljusrött eller gult. Det försökte Karl och Patrik också förmedla ut till dotterbolagen.

– De stod fast vid våra långsiktiga mål, vilket kändes tryggt. Sen vet jag inte om det alltid var lika tryggt uppe i Stockholm. Men vi har inte behövt göra några dramatiska förändringar, berättar Peter Laurits, vd på Corroventa.

I april 2009, när antalet anställda i Volatikoncernen växt till strax över 200 personer, köpte Volati Olmed



Huggarvagn från Kellfri.

Ortopediska. Bolaget tillverkade ortopediska hjälpmedel med fokus på proteser, ortopediska skor och fotinlägg. Volati hann knappt tillträda Olmed, förrän de fick chansen att också förvärva Team Ortopedteknik, Olmeds största konkurrent och branschkollega. Olmed och Team Ortopedteknik hade bra relationer och ett gemensamt inköpsbolag.

Efter en genomgripande strukturförändring på marknaden för husgeråd såg Volati att man inte längre var rätt ägare för Sveicos verksamhet. Volati frångick sin grundinställning, att köpa bolag för att äga dem, och sålde Sveico 2010.

Året därpå förvärvades Kellfri Holding, en lågkostnadsaktör som konstruerade och sålde maskiner, traktorer och tillbehör för lant- och skogsbrukare. Bolaget levererade alltså till ungefär samma kunder som Tornum och låg i Skara, inte långt från Tornums hemort Kvänum.

Ägarna till Kellfri kände dessutom till de tidigare ägarna av Tornum, vilket hjälpte affären. Tanken var att skapa synergier med Tornum som hade etablerat sig på tio exportmarknader, medan Kellfri fortfarande bara fanns i Norden. Kellfri etablerade en verksamhet i Polen, men konjunkturen var fortsatt svag och effekterna från finanskrisen långt ifrån över.

Låget förvärrades under 2011 och även 2012 blev besvärligt. Kellfri kände av lågkonjunkturen mest av alla dotterbolag. Kunderna höll på investeringarna och branschen tappade 20-30 procent i omsättning. Kellfri var i grund och botten ett katalogbolag som varit dåligt på att skapa en affär på internet. Nu är ledningens fokus att skapa en nätbaserad försäljning av Kellfris produkter. Satsningen i Polen och arbetet med

näthandeln har gett positiva avtryck, men mycket återstår att göra.

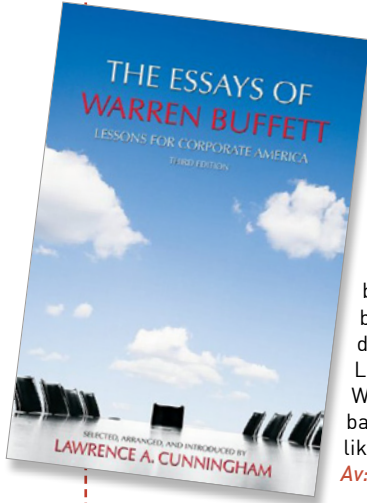
**N**ÄR VOLATI STARTADE 2003 var åtta av tio bolag som var ute till försäljning tryckerier. Men tekniken utvecklades snabbt och de pengar tryckerierna tjänade gick åt till att köpa nya tryckpressar. När Ettikettoprintcom dök upp 2011 var Karl och Patrik skeptiska, men noterade också att just etikettryckerier klarat sig bättre. Även etikettryckerier är investeringstunga, men en etikettryckare med bra position och fungerande kundrelationer kan klara sig bra. Bolaget bestod av dotterbolagen Printcom i Åtvidaberg och Ettiketto i Malmö. De drevs som fristående bolag, vilket gjorde att det fanns stora samordningsvinster, inte bara av centrala kostnader utan även i utnyttjande av maskinparken och i det geografiska förhållandet till kunder.

Den andra delen av Volatis strategi för Ettikettoprintcom består nu i att utforska de fläckar på marknaden som inte har bearbetats, både vad gäller kundgrupper och geografier. Bolaget är starkt i södra Sverige och inom livsmedel, men svagt i Mälardalen och inom vissa applikationer.

– Här har vi mer att jobba med tillsammans med Ettikettoprintcom, säger Patrik.

**MARS 2013 TOG** Volati ansvar för driften av Besikta, ett av de tre nät av besiktningstationer som skapades efter avregleringsbeslutet av bilbesiktningen 2010. Sammanlagt omfattar verksamheten 56 besiktningstationer med nära 500 anställda. Eftersom de så kallade klusterbolagen var en del av gamla Bilprovning- >>

# BÖCKERNA *Volati* SOM INSPIRERAT

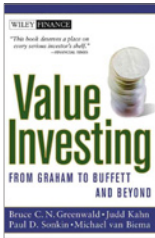


Här är tre böcker som inspirerat oss när vi utvecklat Volati till vad det är idag och vad vi vill att det ska bli i framtiden.

## THE ESSAYS OF WARREN BUFFETT – *Lessons for Corporate America*

Den amerikanske företagsbyggaren och investeraren Warren Buffett, som grundade Berkshire Hathaway, beskriver i boken sin investeringsfilosofi genom de brev han skickat till sina aktieägare under de senaste decennierna. Tillsammans med bokens författare Lawrence Cunningham utvecklas de erfarenheter som Warren Buffett samlat på sig till praktiskt omvandlingsbar kunskap. Boken är från 1998, men dess lärdomar är lika aktuella idag.

*Av: Warren Buffett och Lawrence Cunningham*



## VALUE INVESTING – *From Graham to Buffett and Beyond*

Vi på Volati fokuserar på långsiktigt värdebyggande, vilket varit en framgångsrik filosofi och något som även präglar företagskulturen i Volati. Greenwald beskriver i boken den grundläggande filosofin bakom värdeinvesteringar med ett antal fallstudier.

*Av: Bruce C.N. Greenwald*



## GOOD TO GREAT – *Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*

Jim Collins sammanställer i sin bok sju steg, som på ett inspirerande och instruerande sätt beskriver hur du skapar en effektiv organisation.

*Av: Jim Collins*



Våren 2013 gör Volati sin största affär någonsin. Bolaget tar över driften av 56 svenska bilprovningsstationer som drivs under det nya varumärket Besikta.

Ettiktoprintcom är starkt i södra Sverige och inom livsmedelsbranschen. I framtiden ska bolaget bredda sin marknad.

och affären var inte av självklart intresse för Volati. Nu ligger fokus på att utveckla erbjudandet och att göra det effektivare än det statliga monopolet.

I takt med att portföljen har växt utvecklas också organisationen och arbetsmetoderna. Ändå ligger strategin fast, berättar Patrik:

– De senaste tio åren har vi backat flera gånger för att tänka: Okej, hur tar vi nästa steg?

**F**ORMELN ÄR FORTFARANDE ENKEL: att köpa till rimliga värderingar, hålla nere riskerna och utveckla bolagen.

Samtidigt som Karl och Patrik är aktiva ägare med engagemang är de vaksamma på att inte toppstyra vd:arna för bolagen.

– Dialogen med Volati handlar mer om vad man ska göra, snarare än hur, säger Peter Laurits, som är vd på Corroventa. Den uttalade ambitionen att äga och utveckla bolagen utan exit-perspektiv ger också en naturlig långsiktighet. Det visar sig exempelvis i Corroventa, där man har fortsatt att investera i hyrparken även under de år som varit översvämningsfria. Kellfri har fortsatt satsa i Polen och på nätet, trots att man är i en svår period. Målet med en börsnotering är övergivet sedan länge, eftersom det saknades fördelar med att notera sig. Som privatägt och onoterat har Volati inget uttalat mål för omsättning eller tillväxt, men det råder inga tvivel om var ambitionsnivån ligger:

– Om vi tagit oss till 1,5 miljarder på tio år så kan vi gå till fem miljarder på tio år till, säger Patrik.



Tornum har växt kraftigt i Östeuropa, i takt med att jordbruket moderniserats.



## Undantagen som bekräftar

*Vid strukturomvandlingar gäller det att vara öppen och acceptera att en annan ägare kan vara bättre rustad att driva bolaget vidare.*

**NÄR VOLATI KÖPTE** husgerådstillverkaren Sveico 2005 såg man möjligheten att skapa en plattform att bygga vidare från och konsolidera marknaden. Volati hade en idé om att man behövde omsätta 300 miljoner kronor för att bli en betydande leverantör i branschen.

Men det var svårt att växa genom förvärv.

– Vi höll på intensivt under två-tre år och när Coop annonserade att de skulle köpa allt i Kina tappade vi 20 procent

av omsättningen. När man tappar 20 procent av omsättningen så tappar man i princip hela vinsten, berättar Patrik.

Vid den tiden blev Volati kontaktade av finländska private equity-bolaget Intera. De hade köpt Orthex, ett bolag som tillverkade plastförpackningar inom husgerådsbranschen, och ville konsolidera branschen. Med ett bolag där en kund stod för 20 procent av omsättningen och två kunder för 40 procent, samtidigt som ingen visste vart vindarna skulle blåsa

## Medarbetare får pris för betydande insatser



Vem i din ledningsgrupp tycker du har förtjänat en utmärkelse? Det ska vara någon som gjort något alldeles extra för företaget under året. Den frågan får vd:arna på Volatis dotterbolag fundera på och sedan nominera en person till Volatis interna utmärkelse Volati Awards. Tillsammans med nomineringen får de också skriva en motivering till varför just den medarbetaren ska få utmärkelsen. Utifrån detta urval väljer sedan Volati ut tre vinnare och delar ut priserna på bolagets årliga ledarkonferens.

2013 års utmärkelser gick till några väl värda pristagare:

### **JAN HELLEMAR**

*Vice vd och exportchef på Tornum*

Under sina år på Tornum har Jan vuxit till en fullfjädrad ledare, som med sin behagliga personlighet och stora kunskap är högt respekterad av kunder, konkurrenter och medarbetare.

### **PER EKDAHL**

*Teknisk chef på Corroventa*

Per har lett den viktiga sjuösättningen av Corroventas nya serie avfuktare, som redan gör succé på marknaderna och säkerställer bolagets position som branschledare inom produktutveckling.



med kinesiska inköp, bestämde sig Volati för att anta budet från Orthex.

Ganska snart dök en liknande situation upp. Strax efter att Volati hade skapat TeamOlmed år 2010, blev de största konkurrenterna uppköpta av en tysk leverantör av ortopedteknik som började integrera framåt mot patientmottagningsledet.

Samma sak hade tidigare skett på andra marknader. TeamOlmeds näst största leverantör Össur ville inte missa tåget. Problemet var att om en konkurrent tog kontroll över alla kunder så skulle externa leverantörer inte kunna sälja något till dem. Össur tvingades att integrera framåt.

Snart drog Volati slutsatsen att man inte längre var rätt ägare och bolaget såldes till Össur i maj 2013. Sedan dess har marknaden förändrats och idag är två stora ägare av ortopedteknik också ägare till alla patientmottagningar.

Även för Sveico har beslutet att låta nya ägare ta över visat sig rätt för bolaget. När Sveico gick ihop med Orthex uppgick deras sammanlagda omsättning till 25 miljoner euro och antalet anställda till 130 personer. Efter förvärvet av Hammarplast 2011 är Orthex omsättning 60 miljoner euro med 280 anställda.

– Deras marknadsposition är jättebra idag, så idén om att bli lite större höll verkligen, säger Karl Perlhagen. ●

### MARTIN MODIG

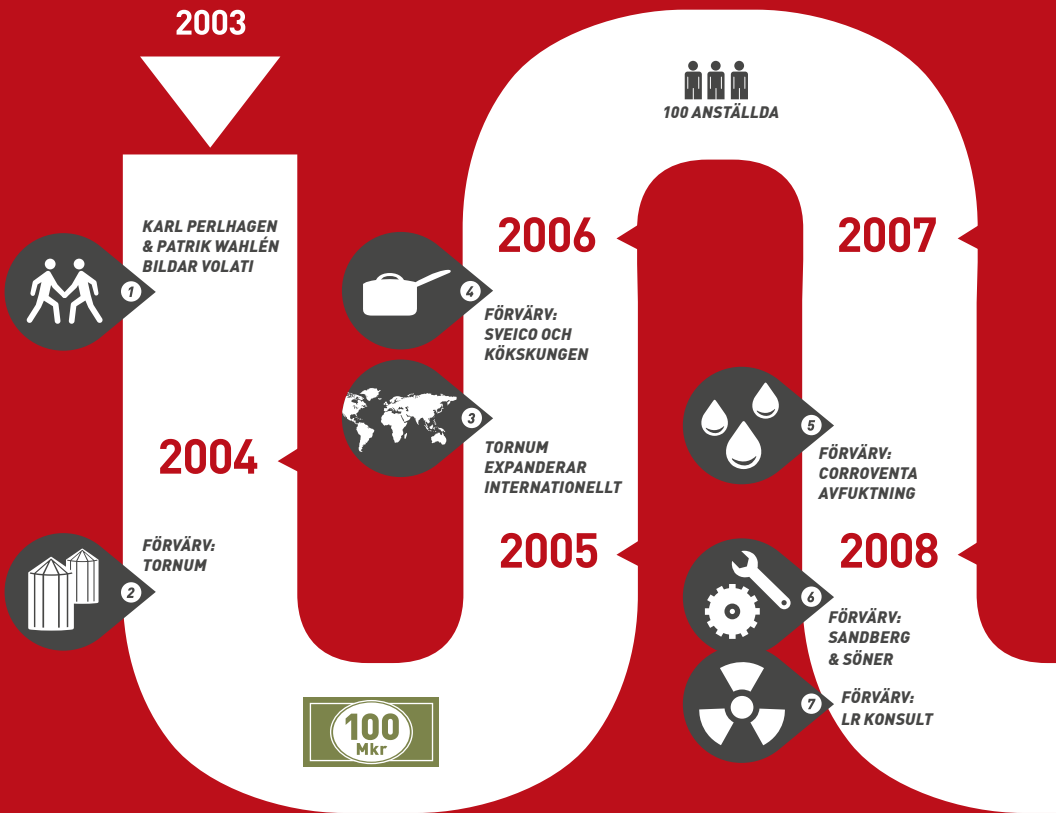
*Regionschef för TeamOlmed Nord*

Martin har jobbat hårt, först i sin roll som analytiker på Volati och därefter med sitt arbete för att möjliggöra försäljningen av TeamOlmed, som nu blivit klar. Hans insats har varit avgörande för denna viktiga affär.



# VOLATIS HISTORIA

- 1 Affärsidén är att köpa och vidareutveckla bolag med välskött kärnverksamhet och tillväxtpotentialer. Fokus är på generationsskiftesförvärv.
- 2 Det första förvärvet är företaget Tornum – Sveriges ledande tillverkare av spannmålsanläggningar till lantbruk och spannmålsindustri.
- 3 Tornums första dotterbolag startas i Helsingfors och efter den succéerade etableringen i Finland startas snart också ett dotterbolag i Polen.
- 4 Två bolag inom husgerådssegmentet förvärvas på kort tid. Volati anser att området har stor potential och öppnar upp för ytterligare förvärv.



- 9 Corroventa, som skapar teknik och produkter mot vattenskador, fukt, lukt och radon, tar beslutet att utveckla och producera i Europa.
- 10 Team Ortopedteknik slås samman med Olmed Ortopediska och bildar TeamOlmed. Bolaget tillverkar, anpassar och förser patienter med ortopediska tekniska hjälpmedel.
- 11 Kellfri står inför investeringar och exportsatsningar – ett bra säljtillfälle. 15 aktörer är intresserade. Kellfri väljer Volati, eftersom de vill driva bolaget vidare i samma anda.
- 12 Förvärvet av tryckeriföretaget Ettikettoprint-com blir 2011 års stora affär inom Volati, som med klivet in i en helt ny bransch spräcker miljardvallen i omsättning.

**5** Corroventa har alla attribut som Volati söker: flera år av god lönsamhet och med tydliga expansionsmöjligheter internationellt.

**6** Familjen Sandberg har länge funderat över sitt företags långsiktiga utveckling. Att låta barnen ta över är inte aktuellt. De söker ny ägare och hittar Volati.

**7** Volatis dotterbolag Corroventa förvärvar LR Konsult – ett företag som arbetar med all form av radon-problematik.

**8** Olmeds fyra delägare har alla passerat 60. De vill sälja bolaget till någon som har lika värderingar som de själva. De väljer Volati.

**VOLATI FÖRVÄRVAR:  
TEAM ORTOPEDTEKNIK  
OCH SKAPAR  
TEAMOLMED**

**2010**



**CORROVENTA  
EXPANDERAR  
INTERNATIONELLT**



**FÖRVÄRV: OLMED  
ORTOPEDISKA**



**2009**



**FÖRVÄRV:  
KELLFRI**

**2011**



**500 ANSTÄLLDA**

**FÖRVÄRV:  
ETTIKETTO-  
PRINTCOM**

**2012**



**2014**



**FÖRVÄRV: ME&I**



**FÖRVÄRV: BESIKTA  
BILPROVNING**



**1000 ANSTÄLLDA**

**2013**

**13** Volati tar över driften av 56 svenska bilprovningstationer. Företagets hittills största affär är resultatet av tio års förtroendeskapande.

**14** me&i är ett svenskt modeföretag som tillverkar och säljer kläder. Mer än 750 säljare serverar idag modeintresserade i fem länder.

# VOLATIS PERSONAL

## LILLIANN GRÖNWALL

*E-post: [lilliann.gronwall@volati.se](mailto:lilliann.gronwall@volati.se)*

*Titel: Assistent*

Lilliann har en kandidatexamen i samhällsgeografi från Uppsala Universitet. Tidigare har hon arbetat på Proffice AB och KPMG AB. Lilliann började på Volati 2013.

*Meriter:* Aerobicsinstruktör, kappseglar IF-båtar och har seglat 3 SM.

## PATRIK WAHLÉN

*E-post: [patrik.wahlen@volati.se](mailto: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.

## KARL PERLHAGEN

*E-post: [karl.perlhagen@volati.se](mailto: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.

**JOHAN SVARTS**

*E-post: johan.svarts@volati.se  
Titel: Investeringsansvarig*

Johan har en civileingenjörsexamen 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.

**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 Abloy AB och Invik & Co. Ann började på Volati 2010.

*Meriter:* Ett K 15 Lidingölopp.

**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.

**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 två Vätternrunda.

# Kunden har alltid rätt ... *pris*

Vem som helst kan klistra på en prislapp.  
Det är svårare att sätta ett pris som är rätt  
för både leverantören och kunden.  
Men det är värt mödan, för när kunden  
sätter priset kan du tjäna mer.



---

## »Det är inte ovanligt att man prutar med sig själv. Vem bestämmer priset: du eller kunden?«

---

**P**RISSÄTTNING är ett av företagets viktigaste styrmedel.  
– Frågan är så viktig att den bör hanteras i ledningsgrupper, snarare än av produktchefer och prisansvariga, säger konsulten Anders Bley på Pricegain som är expert på att använda prissättning som en tillväxtskapande strategi. Och just att använda priset för att skapa tillväxt är en möjlighet som Anders Bley tycker att många bolag missar.

– Bolagen jobbar mycket med att utveckla sitt erbjudande, sina produkter och tjänster, men väldigt lite med prissättningen, säger han.

Men det gäller inte alla.

Under året har sex av Volatis bolag arbetat med aktiv prissättning för att vinna fler kunder, leverera ännu bättre värde och öka lönsamheten. Projektet har letts av Anders Bley och hans företag Pricegain. Målet har varit att förbättra vinstmarginalen med minst två procent i bolagen.

Bolagen som ingår i Volati är olika, både till storlek och till innehåll. I koncernen finns så skilda saker som traktorer, etiketter, avfuktare, spannmålsanläggningar, barnkläder, maskiner och bilprovsningsanläggningar. Volati agerar på ett femtontal marknader som alla har sin egen affärskultur – och sin egen syn på begreppet pris.

**V**OLATIS UTGÅNGSPUNKT är att aktiv prissättning är den åtgärd som har störst effekt på lönsamheten, mer än till exempel kostnadsbesparande åtgärder. Men i stället för att generellt höja alla priser, erbjuder bolagen en nyanserad prissättningsmodell där kunden själv kan välja vad han eller hon vill ha i erbjudandet – och vad man är villig att betala för.

Volatis program har genomförts som en tvådagars workshop med ledande representanter från alla bolag. Där kombinerade man diskussioner och praktiska exempel med Pricegains kunskaper och bolagens egna erfarenheter. Arbetet har sedan följts upp med kvartalsvisa möten.

– Det viktigaste är att förändra synsättet och vrida perspektivet så att man betraktar sin verksamhet ur kundens synvinkel. Vad är det för värde vi tillför? Hur kan vi hitta en situation där bägge parter känner sig som vinnare?

Anders Bley anser att det är svårt att få bolag att byta perspektiv. Vanligtvis jobbar man inte utifrån kundens synvinkel när det gäller prissättning. Han ger både exempel och inspiration från andra projekt för att visa att det är kunderna som ska sätta priset och inte bolagen själva.

– Jag brukar fråga vem det är som



---

## »Det är viktigt att involvera kunden i processen«

---

bestämmer priset: är det du eller kunden?

I det perspektivet tycker Anders Bley att det alltid är kunden som sätter priset utifrån det värde man upplever och de behov man har av olika servicegrader. Utmaningen handlar om att lära sig fånga upp vad kunderna är villiga att betala vid olika tillfällen. Han menar att trubbig prissättning gör det svårt att få rätt betalt, utan att pruta eller ge bort värde i form av rabatter.

– Många har en förmåga att underskatta sitt eget värde. Kan jag verkligen ta så här mycket betalt? Det är inte ovanligt att man prutar med sig själv, säger Anders Bley.

Risken är att bolagets prisnivå till och med ligger under betalningsviljan hos kunderna. Därför är Anders Bleys mantra att tänka utifrån och in och utgå från det värde bolaget skapar för sina kunder. För att lyckas med en ny prismodell är det viktigt att involvera kunden i processen, annars är det lätt att fortsätta med det gamla inifrån- och uttänkandet. Det enklaste sättet är helt enkelt att samtala med kunderna, men man kan också genomföra kundundersökningar för att ta reda på betalningsviljan för produkter och tjänster.

– Men det handlar inte om att laborera med priserna. Kunden måste informeras om att vi vill öka värdet och ge valmöjligheter.

Prisprojektet på Volati är nyligen avslutat. Deltagarna tycker att projektet har varit givande, spännande och att man lärt sig mycket. Det ger också mätbara effekter.

– Nu jobbar man på ett helt annat sätt med sin prissättning. Det allmänna intrycket är att det tickar in resultat, säger Anders Bley. ●



*Anders Bley får företag och organisationer att förbättra sin lönsamhet genom strategisk prissättning.*



# Besikta låter kunden välja pris

Så här arbetar Volatis dotterbolag Besikta med dynamisk prissättning.

Den första september 2013 lanserade Besikta tre paket i olika pris-klasser som ger kunderna möjlighet att välja service- och tjänstegrad. Den första nivån, Bas, är en kontroll-besiktning i linje med vad myndig-heterna kräver. Basnivån är också billigast. Nästa nivå, som heter Standard, är 100 kronor dyrare

och ger en diagnos av elektroniken i bilen, bland annat kopplat till krockskydd, motorstyrning och bromssystem. Den mest värdefulla nivån heter Besikta premium och är en stor genomgång av bilens skick. Den som köper Premium får även rabatt på tjänsten Bildiagnos, som dokumenterar bilens standard.

BESIKTA  
**BAS**  
Det som lagen kräver  
395 KR VID  
BETALNING  
PÅ STATION  
**375 KR**

BESIKTA  
**STANDARD**  
Vår rekommendation  
**475 KR**

BESIKTA  
**PREMIUM**  
Det bästa för din bil  
**575 KR**

## VAD VINNEN KUNDEN PÅ ATT VÄLJA PRIS?

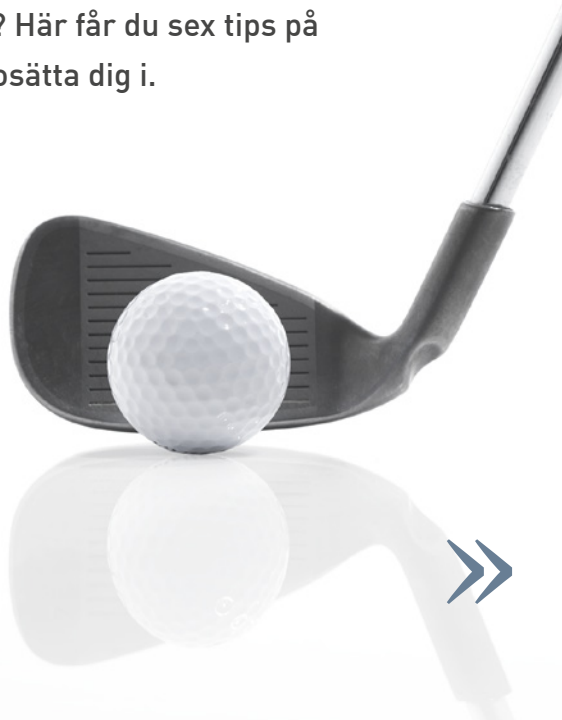
- **I BESIKTAS FALL HANDLAR DET OM** mervärden i form av ökad säkerhet för kunden själv och alla medtrafikanter.
- **GENOM ATT ERBJUDA UTÖKAD BESIKTNING** ökar den totala trafiksäkerheten. Besiktningssstatistik\* visar att en stor del svenska bilägare kör omkring med krockskydd och bromssystem som inte är fungerande. Mer än var tionde bil får anmärkning på krockskyddet och var femte bil har avvikelser i bromssystemen. Det kan vara direkt livsfarligt.
- **OM KUNDEN BETALAR LITE EXTRA** för att också få en diagnos av elektroniken på sin bil skulle förmodligen många olyckor kunna undvikas.

\* Statistiken är baserad på 1015 personbilar som besiktigades mellan oktober och november 2013. Bilarna är slumpmässigt utvalda på alla Besiktas 56 stationer. Bildmodellerna representerar alla varumärken från årsmodell 2002 och senare.



# *De bästa länderna för utlandsflytten*




Många svenskar sneglar på ett liv utomlands efter pensionen eller efter att de har sålt av sina bolag. Är du en av dem? Här får du sex tips på länder att bosätta dig i.





## PRISVÄRDA *portugal* PUTTARNAS PARADIS

**Portugal är himmelriket för golfare. Algarvekusten kryllar av välsköta banor. Men även Lissabon är en riktig fullträff och har utnämnts till bästa golfdestination av medlemmar i International Association of Golf Tour Operators.**

-  **MEDELHAVSKÖK** med mycket fisk och skaldjur och många influenser från det spanska köket. Landet har Europas största fiskkonsumtion per capita. På dryckesfronten är Duorodalens viner värda att nämna, samt givetvis portvinet.
-  **PORTUGAL** har seglat upp som ett populärt land bland nyblivna pensionärer efter att landet infört en ny lagstiftning, som medför att utländska pensioner helt kan undantas från portugisisk beskattning i tio år.
-  **DET GÅR DIREKTFLYG** till Lissabon, Faro och Ponta Delaga från Sverige.

---

### PRISNIVÅ

Ett glas vin: \_\_\_\_\_ 45 SEK  
Combo meal på McDonald's  
eller liknande \_\_\_\_\_ 48 SEK  
Bensin: \_\_\_\_\_ 14,50 SEK/l

*Portugal är ett av de billigaste länderna  
i södra Europa att leva i.*

---

### SKATTEFAKTA


- Lägre skatt på pensionen  
(i vissa fall ingen skatt)
  - Ingen förmögenhetsskatt
  - Ingen arvsskatt
  - Låg kapitalskatt
-




# frankrike

## FAVORITEN FÖR FINSMAKARE

En matupplevelse utöver det vanliga. Och mängder av goda viner. Frankrike har några av världens bästa restauranger och de anrikaste vingårdarna. Ja, här är mat och dryck snudd på religion.

 **MATEN ÄR FENOMENALT BRA**, åtminstone om världens gourmetkockar får bestämma. Pot au feu – oxgryta med blandade grönsaker, coq au vin – tupp kokt i rött vin och steak frites – stekt biff med pommes frites är de mest serverade rätterna på landets brasserier. På dryckesfronten gäller vin, vin, champagne och vin. Behöver man säga mer? Jo, Frankrike har även fina ciderhus. Här är cidern torr och vuxen i smaken och har inte mycket gemensamt med de söta, svenska varianterna.

 **FRANKRIKE ÄR ETT LAND DIT DET KAN LÖNA SIG ATT FLYTTA.** Den som bosätter sig här slipper helt skatt i Sverige på grund av det avtal som finns mellan de två länderna.

 **MASSOR!** Det går direktflyg från Sverige till Paris, Grenoble, Nice, Béziers, Lyon, Marseille, Biarritz och Ajaccio.

### PRISNIVÅ

Ett glas vin: \_\_\_\_\_ 50 SEK

Combo meal på McDonald's  
eller liknande \_\_\_\_\_ 66 SEK

Bensin: \_\_\_\_\_ 13,50 SEK/l

*Levnadskostnaden i Frankrike i stort är marginellt billigare än i Sverige.*

### SKATTEFAKTA


- Betydligt lägre skatt på pensionen
- Arvs- kapital- och förmögenhetsskatt kan i stor utsträckning planeras bort
- Fastighetsuppskov medges
- Progressiv beskattning med högsta marginalskatt på 45%






# SOL, STORSTAD OCH SHOPPING I *spanien*

I Spanien finns något för alla. Citypuls hittar du i Barcelona. Önskar du närhet till såväl bad som skidåkning är området kring Malaga och Marbella perfekt. Och för soldyrkare som söker sommar året om är Kanarieöarna ett ypperligt alternativ.

 **SPANIEN HAR MYCKET MER** att erbjuda i köket än paella, tortilla (potatis-omelett) och tapas. Området kring Bilbao och San Sebastian har gott om restauranger i Michelin-guiden. Variationen inom landet är även stor – från det baskiska köket till katalanska specialiteter. Spanien räknas till världens tredje största vinproducent och kvaliteten är hög och oftast med en något lägre prislapp än i grannlandet Frankrike. Den spanska ”champagnen”, cava, gör inte heller några större hål i plånboken.

 **SPANIENS BOSTADSPRISER** stack iväg rejält innan finanskrisen, men har sedan dess avstannat och många mäklare anser att det återigen är köpläge.

 **DET GÅR DIREKTFLYG** från Sverige till Barcelona, Malaga, Alicante, Teneriffa, Gran Canaria, Madrid, Palma, Lanzarote och Girona.

---

## PRISNIVÅ

Ett glas vin: \_\_\_\_\_ 47 SEK  
Combo meal på McDonald's  
eller liknande \_\_\_\_\_ 57 SEK  
Bensin: \_\_\_\_\_ 12,70 SEK/l

*Spanien är märkbart billigare än Sverige.*

---


## SKATTEFAKTA


- Lägre skatt på pensionen
- Lägre kapitalbeskattning
- Fastighetsuppskov medges
- Förmögenhetsskatt återinförd sedan 2011




# SCHYSST SKIDÅKNING I SCHÖNE *schweiz*

I Schweiz har du nära till hela Europa. På bara någon timme når du såväl Medelhavet som alptoppar. Ett givet val för dig som älskar skidåkning och fjällvandring. Och som uppskattar komfort och ordning och reda.

 **DET SCHWEIZISKA KÖKET** har många influenser av Italien och Frankrike och här är det inga problem att hitta restauranger från världens alla hörn. Rösti och fondue är typiska schweiziska rätter och givetvis ost i stora kvantiteter. Köket delas in i två skolor; haute cuisine och "vanlig" matlagning. Haute cuisine består av gourmetmåltider från Frankrike med mycket grädde, såser och dyra ingredienser som exempelvis tryffel. Den traditionella skolan består av de rätter som växt fram ur historien med lokala råvaror. I Schweiz dricks mycket öl, även om man inte har något eget exportmärke. Landet har åtta vinområden och där vin odlas produceras även en del grappa och marc.

 **SCHWEIZ ÄR POPULÄRAST** bland höginkomsttagare och egenföretagare. Landet har två stora fördelar – du slipper skatt på kapitalvinst och skattar bara i Schweiz.

 **DET GÅR DIREKTFLYG** från Sverige till Geneve och Zürich.

## PRISNIVÅ

Ett glas vin: \_\_\_\_\_ 80 SEK  
Combo meal på McDonald's  
eller liknande \_\_\_\_\_ 93 SEK  
Bensin: \_\_\_\_\_ 13,00 SEK/l

*Schweiz är dyrt och levnadsstandarden är hög.*

## SKATTEFAKTA

- Skattesystemen varierar mellan regionerna
- Progressiv inkomstskatt på upp till 11,5%
- Förmögenhetsskatt på 0,1–1%
- Utrymme för skattemässig förhandling vid större förmögenheter eller inkomster





# TIO TIMMAR TILL TRENDIGA *thailand*

**Skönt klimat, trevligt folk och god mat. Många är de svenskar som bosatt sig i Thailand permanent. Flygresan på tio timmar kan avskräcka vissa, men för dig som inte har behov av att resa till Sverige särskilt ofta passar Thailand utmärkt.**



**DET THAILÄNDSKA KÖKET** är tämligen välkänt i Sverige, men missa inte en äkta Tom Yum, som är landets nationalrätt. Tom Yum är en stark, sötsur soppa lagad på en blandning av buljong, citrongräs, limeblad, tamarind, chili, vitlök, ingefära och schalottenlök som toppas med färska korianderblad. Detta sköljs ner med någon av de lokala ölsorterna Singha eller Chang. Att beställa vin på en enklare restaurang i Thailand är något av ett lotteri, så håll dig till öl om du inte går på en dyrare, internationell restaurang.



**OM DU UTNYTTJAR** den thailändska lagstiftningen på rätt sätt ska inte skatten på pension överstiga 25 procent. Nackdelen är att du som svensk inte har gratis sjukvård. En privat, internationell sjukförsäkring krävs.



**DET GÅR DIREKTFLYG** från Sverige till Bangkok och Phuket.

---

## PRISNIVÅ

Ett glas vin: \_\_\_\_\_ 45 SEK

Combo meal på McDonald's  
eller liknande \_\_\_\_\_ 30 SEK

Bensin: \_\_\_\_\_ 7,80 SEK/l

*Thailand är ett billigt land att leva i.*

---

## SKATTEFAKTA


- Lägre skatt på pensionen med högsta marginalskatt om 37%
  - Ingen förmögenhetsskatt
  - Ingen arvsskatt
  - Mycket låga levnadskostnader
-







# malta MODERN OCH MÅNGÅRIG MEDELHAVSÖ

På Malta får du många soltimmar per år, utan att lämna Europa. Huvudstaden Valletta bjuder på både kultur, gamla korsriddarborgar och modern shopping. Grannön Gozo har mer grönska och öppen natur. Och för dykning är ön en av de bästa platserna i Medelhavet.

 **NATIONALRÄTTEN KANINGRYTA** (fenek på maltesiska) är en vattendelare bland besökare. Antingen älskar eller avskyr man den. I övrigt består köket ofta av fisk och det havet har att erbjuda. På dryckesfronten finns tre inhemska vintillverkare värda att prova – Meridiana Wine Estate, Delicata Winery och Marsovin. Missa inte heller Kinnie, Maltas inhemska naturdryck, gjord på saften av olika citrusfrukter och 18 olika örter.

 **MALTA HAR SEGLAT UPP** som ett av de mest fördelaktiga länderna inom EU att emigrera till som pensionär. Öriket lockar EU-medborgare att pensionera sig i landet med en fast skatt på 15 procent. För att få den låga skattesatsen måste du dock uppfylla speciella krav gällande bostad och inkomst.

 **DET GÅR DIREKTFLYG** till Malta från Sverige. ●

## PRISNIVÅ

Ett glas vin: \_\_\_\_\_ 50 SEK

Combo meal på McDonald's  
eller liknande \_\_\_\_\_ 66 SEK

Bensin: \_\_\_\_\_ 12,70 SEK/l

*Prisnivån på Malta är lägre än i Sverige.*

## SKATTEFAKTA

- Lägre skatt på pensionen
- Om inflyttning görs på rätt sätt kan du helt slippa kapitalskatt, arvsskatt och förmögenhetsskatt
- Fastighetsuppskov medges
- Ingen fastighetsskatt



# ***Planera när du säljer ditt bolag***

Att sälja sitt bolag beskrivs ofta som en dålig affär där det mesta försvinner i skatt. Men med tålamod och smart förvaltning kan säljaren få ut hela köpeskillingen, beskattad och klar.

---

# » Tänk på vikten av god ordning, tydlig struktur och att vara ute i god tid«

---

**O**M JERSEY, CAYMAN-ÖARNA och Gibraltar är skatteparadis – vad är då Sverige? Hade frågan ställts 1979 – det är då den svenska marginalskatten nådde en historisk toppnotering på 87 procent – hade svaret sannolikt varit enklare. Ett skattehelvete.

Att sälja eller skifta ut ägandet i ett medelstort familjeföretag för 35 år sedan var förknippat med så hög skatteavbränning att det i princip var bättre att avveckla och likvidera bolaget. Men nu har det runnit en hel del vatten under Riksdagshusets broar sedan Gunnar Strängs och pomperipossaskattens dagar. Gåvoskatten, arvsskatten och förmögenhetsskatten är avskaffade. Lägg till slopad fastighetsskatt, sänkt arbetsgivaravgift, förändrade 3:12-regler och vi ser ett svenskt skatteklimat som är betydligt mildare.

Sverige har vid en internationell jämförelse fortfarande ett av världens högsta skattetryck med en total andel av BNP på 44,2 procent. Beskattningen vid mindre bolagsförsäljningar är fortfarande hög. För bolagsförsäljningar där köpeskillingen överstiger 100 Mkr är dock den effektiva skatten relativt låg, men det finns effektiva sätt att undvika onödigt hög skatt och det går faktiskt att sälja det

företag man byggt upp utan att betala halva vinsten i skatt.

– Det finns flera olika modeller, alla med sina möjligheter och risker, att använda sig av för den som ska sälja sitt bolag. Gemensamt för alla är att det gäller att vara metodisk och noggrann när man förbereder bolaget för försäljning, säger Viktor Sandberg, konsult och jurist på skatterådgivningsbyrån Svalner.

Just Svalner har agerat rådgivare i flera av de affärer där Volati förvärvat bolag. Oavsett storlek, affärsmodell och historik finns det en gemensam nämnare som Viktor Sandberg poängterar: vikten av god ordning och tydlig struktur. I synnerhet när det gäller F-skattebevis, registreringar och bolagsordningar. Det gäller särskilt bolagets korrespondens med svenska och utländska skattemyndigheter och bolagsverk. Viktor Sandberg brukar råda sina kunder att gå igenom alla dotterbolag, renodla verksamheten och bolagisera fast egendom som binder kapital, till exempel fastigheter och andra lokaler. Först och främst eftersom Skatteverket har rätt att göra eftertaxeringar i fem år, men också för att det gör förvaltningen av den framtida köpeskillingen betydligt enklare. Steg två i försäljningsprocessen är att



---

## » Ibland kan det vara lämpligt att bara sälja ett bolag rakt av«

---

bestämma vilket ekonomiskt perspektiv man har som säljare: hur bråttom är det att få ut reda pengar för det sålda bolaget?

– Ibland kan det faktiskt vara lämpligt att sälja bolag rakt av, utan smarta lösningar med holdingbolag och låga anskaffningsvärden. Men om bolaget har en stor kassa och låga löneunderlag bakåt i tiden blir den effektiva skatten extremt hög på mindre köpeskillingar, medan den är relativt låg om köpeskillingen är ca 100 Mkr eller mer, säger Viktor Sandberg på Svalner.

Det regelverk som omfattar den så kallade 3:12-regeln är en snårskog av inkomstbasbelopp, löneunderlag, ovillkorliga aktieägartillskott och löneuttagskrav. Själva kärnan i 3:12-regeln är att ägare till fåmansbolag inte ska kunna slippa undan skatt genom att ta ut aktieutdelning (med platt skatt) framför lön (med progressiv skatt). Syftet med 3:12-reglerna må ha varit logiskt när de först tillkom, men resultatet är svåröverblickbart.

Ett sätt att slippa alla gränsbelopp och nivåkrav är att sälja sitt bolag via ett så kallat trädabolag. De senaste sex-sju åren har det blivit en populär modell bland jurister, revisorer och skattekonsulter som anlitas vid bolagsförsäljningar. Idén med trädabolag är att köpeskillingen på noterade aktier över huvud taget

inte beskattas. Modellen med trädabolag bygger på att aktierna i bolaget först placeras i ett ägarbolag. Därefter säljs hela ägarbolaget till ett nybildat holdingbolag. Genom att sätta priset på ägarbolaget till dess anskaffningsvärde uppstår varken reavinst eller reavinstskatt. På juridisk svenska kallas det här för underprisöverlåtelse. Innehavet i det aktiva bolaget, med ett faktiskt värde, har paketerats i ett holdingbolag.

**NÄSTA STEG** är att holdingbolaget säljer ägarbolaget till en extern köpare – till marknadspris. Värdet på ägarbolaget i form av kassa, lager, patent, dotterbolag och allt vad det kan vara omsätts nu i reda pengar i form av en köpeskillning som hamnar på holdingbolagets bankkonto. Där ska pengarna stanna ett tag. Närmare bestämt i fem år. I den svenska skattelagstiftningen finns nämligen en bestämmelse som säger att om ett bolag inte har en aktiv verksamhet under fem kalenderår så beskattas det med en platt skatt på 25 procent när det sedan likvideras och pengarna delas ut. Men då krävs det att bolaget verkligen är helt inaktivt. Inga löner får betalas ut, ingen försäljning får bedrivas och ingen verksamhet får bedrivas i vare sig holdingbolaget eller i olika dotterbolag. Däremot får pengarna i holdingbolagets kassa förvaltas diskretionärt av en bank,

fondkommissionär eller annat finansinstitut. Det är detta som kallas för att sätta bolaget i träda.

– För de säljare som kan leva med att kapitalet är inlåst i fem beskattningsår är modellen med trädabolag väldigt fördelaktig. Men det finns stora risker. Fem år är en lång tid och mycket kan hända under resans gång. Reglerna kan ändras och lagstiftningen rivs upp, säger Viktor Sandberg.

Ägaren till det tidigare holdingbolaget får inte röra pengarna och måste förhålla sig helt passiv. Däremot får en extern förvaltare köpa och sälja aktier, optioner

och räntebärande värdepapper. Och inte nog med det. Lyckas fondkommissionären att förvalta bolagets kapital till en genomsnittlig avkastning på åtta procent per år när vinstskatten i bolaget är betald, har man fått ihop en ansamlad vinst motsvarande hela den tjugofemprocentiga skatten som utgår när holdingbolaget likvideras.

Sverige kommer – oavsett politisk färg på den minister som håller i statsfinanserna – aldrig bli ett skatteparadis. Däremot möjliggör dagens skattelagstiftning att man kan sälja sitt familjeföretag och göra en bra affär. ●

## ETT RÄKNEEXEMPEL:

**ETT HOLDINGBOLAG** säljer ett ägarbolag för 200 miljoner kronor och sätter köpeskillingen i träda. Pengarna förvaltas diskretionärt och har under fem år en genomsnittlig avkastning på åtta procent. Efter fem år har bolagets kapital vuxit från 200 till ca 294 miljoner kronor. Efter fem kalenderår

likvideras bolaget och pengarna delas ut till aktieägarna med en effektiv skatt på 25 procent.

Skatteverket får en inbetalning på 73,4 miljoner medan aktieägarna får dela på 220 miljoner kronor. Det innebär att hela skatten finansieras av avkastningen på det förvaltade kapitalet.

# *Coacherna i styrelserummet*

Volati strävar efter att vara en inspirerande och närvarande ägare. Det kräver självständiga styrelseledamöter som kan stötta och inspirera företagsledningen.



## PÅ PAPPERET ÄR DET ENKELT.

Ledamöterna i en bolagsstyrelse ska i första hand se till bolagets bästa. Inte bevaka den dominerande aktieägarens intressen. Ej heller representera aktieägarnas investerare eller andra indirekta intressenter. Men den krassa verkligheten ser ibland annorlunda ut. Olika ägare har olika agendor och det avspeglar sig i styrelsearbetet.

Private equity-bolagen ska göra en exit för att leverera avkastning åt ägarna i sina fonder. Småspararna vill ha hög utdelning. Riskkapitalbolagen har en förkärlek för slimmade balansräkningar med en låg andel eget kapital. Läggs sedan till den prestige som kan uppstå när ägargrupper och maktsfärer samsas i stora bolag med många aktieägare.

Volati har valt en annan modell, för både sitt ägande och hur de tillsätter styrelser i sina bolag. Det kapital Volati investerar kommer från ägarna och inte från några fondinvesterar, vilket ger en stor handlingsfrihet att utveckla bolaget – både kommersiellt och kulturellt. En sådan företagskulturell fråga är synen på relationerna mellan ägare, styrelse och bolagsledning.

– Det finns en uppfattning om att ett professionellt styrelsemöte ska vara upplagt som ett läxförhör, där ägarna bombarderar den operativa ledningen med strategiska frågor, sifferexercis och formalia. Det där tror inte vi på, säger Patrik Wahlén, vd på Volati.

Patrik vill hellre likna styrelsemötena i Volatis bolag vid inspirationsmöten. Vd ska känna sig mer inspirerad att ta sig an utmaningarna efter ett styrelsemöte, än innan. Målet är att planera en bra idé vid varje styrelsesammanträde.

– Det är företagsledningen som är hjältar. Vi som sitter i styrelsen finns till som en affärsmässig supportfunktion, säger Patrik.

Själv sitter Volatis vd i styrelserna för Besikta, Corroventa, Ettikettoprintcom, Kellfri, me&i och Tornum. Med så många styrelseuppdrag är det omöjligt att ha örnkoll på alla de affärsmässiga besluten och verksamheterna, som spänner från spannmålstorkning och industrikomponenter till barnkläder och självhäftande etiketter. Örnkoll har däremot vd och medarbetarna i de olika bolagen. Det är de som kan och förstår verksamheten bäst och det måste styrelsen respektera. Patrik får medhåll av Stefan Sjöstrand, styrelseledamot i Kellfri.

– Affärer görs av människor och det är de enskilda medarbetarna ute i organisationen som förstår verksamheten bäst. Det finns så otroligt mycket kunskap i bolagen som ledning och styrelse kan ta till vara på.

Stefan Sjöstrand hade egentligen ingen större lust att ta på sig externa styrelseuppdrag vid sidan av sitt arbete som deputy retail manager på Ikea Frankrike.

Än mindre ville han arbeta med en ägare som var ett investmentbolag. Stefan Sjöstrand föredrog familjeföretag, där det fanns en direkt relation mellan ägaren, medarbetarna och kunderna. Men Stefan ändrade uppfattning när han tittade närmare på Volati och bolagets syn på investeringar. Långsiktigheten, enkelheten och seriositeten var ledord som han skrev under på. Han betraktar Volati mer som ett familjeföretag än som ett investmentbolag. 2010 tog Stefan Sjöstrand plats i Kellfris styrelse.



---

## » Jag säger vad jag tycker i styrelsen oavsett om det faller ägarna i smaken«

---

– Jag ser mig faktiskt inte som Volatis representant i styrelsen. Jag känner mig som en del av Kellfri och säger vad jag tycker i styrelsen, oavsett om det faller ägarna i smaken, säger Stefan Sjöstrand.

Idén om att utveckla styrelsearbetet i dotterbolagen genom att ta in externa, oberoende medarbetare föddes ur en insikt.

**V**D:ARNA I DOTTERBOLAGEN slog sällan Patrik Wahlén eller Karl Perlhagen en signal för att diskutera konkreta operativa frågor. Volatis vd och styrelseordförande betraktades som ägarrepresentanter.

Genom att rekrytera externa ledamöter, personer med bred erfarenhet och nya perspektiv, blev styrelsemötena mer än bara formella avstämningar mellan ägare och företagsledning.

– Jag har jobbat i många år som för-operativ chef och ett stort antal av dem som vd för ett börsbolag. Det ger mig en förståelse för den operativa ledningens situation med relation till ägare, anställda och kunder, säger Roger Bergqvist som är ledamot i Corroventa.

Roger Bergqvist sitter i sex bolagsstyrelser och fyra av dessa är större börsbolag, verksamma inom industri- och

IT-sektorerna. Corroventa är ett av de mindre bolagen bland hans styrelseuppdrag. Roger uppskattar speciellt att det råder en informell stämning, men samtidigt finns en tydlig linje om vart företaget är på väg och vad ägarna vill göra med bolaget.

– Om det finns en stark ägare med en tydlig bild av vad de vill göra med bolaget blir styrelsearbetet betydligt enklare. Ledningen och ägarna ska varken se styrelsen som en ägare eller en del av bolaget, utan som en oberoende instans som engagerar sig i bolagets framtid, säger Roger Bergqvist.

Volatis strategi, att hålla sig borta från renodlade ”turn around-case” som man stöper om till framgångsrika bolag för att sedan sälja vidare eller notera på börsen, ser Roger Bergqvist som en förutsättning för sitt engagemang. Han uppskattar ägande med långsiktigt lönsamhetsfokus framför kortsiktig vinstmaximering.

Men det händer att Volati avyttrar dotterbolag. I oktober förra året såldes ortopedteknikbolaget TeamOlmed till den betydligt större konkurrenten Össur. Volati hade då ägt bolaget i fyra år och fusionerat de bägge bolagen Olmed Ortopediska och Team Ortopedteknik till en koncern. Under den tiden var





# Volatis styrelsekalender

**VOLATI ARBETAR AKTIVT MED EN STYRMODELL** för att ge bolagens ledningar de bästa förutsättningarna att utveckla sina bolag. Det innebär bland annat att se till att varje bolag har en kompetent styrelse som kan erbjuda stöd, utmana och aktivt bidra till att utveckla bolaget och dess ledning.

Volati eftersträvar ett styrelsearbete som är tydligt framåtriktat. Samtliga styrelsemöten inleds med en vd-rapport som behandlar marknad, ekonomi, personal, pågående projekt, etc. Men huvuddelen av mötet spenderas med att diskutera en temapunkt. Utgångspunkten för styrelsearbetet i Volatis dotterbolag är en årlig strategi genomgång där bolagsledning tillsammans med styrelsen diskuterar bolagens långsiktiga inriktning. Den mynnar ut i tre till fem strategiska projekt, som avrapporteras löpande till styrelsen.

**STRATEGIMÖTE** som sker efter sommaren, där styrelsen och ledningens strategiska plan analyseras under två dagar.

**BUDGETMÖTE**, där nästkommande års finansiella budget och investeringsbudget diskuteras och utvecklingen stäms av mot den strategiska planen.

**PERSONALMÖTE** i januari, där ledningen och organisationen i bolaget utvärderas och stäms av mot det långsiktiga strategiska målet.

**FORMALIA** i mars, där bolagets internkontroll och styrning analyseras och det säkerställs att relevanta formella krav är uppfyllda.

**EKONOMI** under våren, där bolagets finansiella utveckling och drivare diskuteras och analyseras i detalj.



Anna-Karin Celsing ledamot i styrelsen. Hon imponerades av Volatis höga ambitionsnivå för TeamOlmeds verksamhet och styrelsens arbete.

– Jag slogs av att det var en sån ordning och reda, direkt när man gick in som ägare. Styrelsen hade styrdokument, arbetsordning och modeller för ledarskapsutveckling på plats direkt. När ägarna är pålästa, engagerade och intresserade är det väldigt stimulerande

att vara styrelseledamot, säger Anna-Karin Celsing.

Innan hon gick in som ledamot i TeamOlmed hade Anna-Karin Celsing ingen närmare branschfarenhet av hälso- eller medicinteknik. Hon började sin karriär som konsult och styrelseproffs efter en lång karriär inom finans- och banksektorn. Engagemanget i TeamOlmed fungerande som en uppfriskande kontrast till styrelsearbetet

### **Roger Bergqvist**

*Ledamot i Corroventa, 65 år*

*Marknadsekonom och tidigare koncernchef för Addtech, numera styrelseproffs med uppdrag i B&B Tools, Lagercrantz Group, ProAct IT, B.E. Group och Ventilationsgrossisten.*



Att vara styrelseproffs är som att vara hockeytränare.

Man älskar att spela och man har kanske varit duktig på det. Men förr eller senare kommer det någon annan yngre som är både snabbare och starkare. Då är det dags att kliva åt sidan. Samtidigt vill man fortfarande vara med i hetluften, känna energin från omklädningsrummet och dela med sig av sin kunskap. Då får man möjligen chansen att styra spelet från bänken. Därför gick jag in i Corroventas styrelse, för att jag älskar att vara med och bygga företag och för att jag tycker att jag har kunskaper och

erfarenheter att dela med mig av. Jag har jobbat väldigt länge som operativ chef, både i ett noterat och icke noterade bolag. Jag kan läsa

spelet. I styrelsen utgår det mesta av diskussionerna från vad företagsledningen säger, men jag brukar också försöka fundera över de viktiga saker som eventuellt inte sägs. Som ledamot är det min uppgift att få upp det på bordet. Corroventa har en fin affärsidé. Den bygger på ett unikt tekniskt kunnande som resulterar i avancerade produkter. Oftast brukar ingenjörskörivna företag vara väl teknikorienterade. Men Corroventa har verkligen förstått att utveckla kundnyttan i sina produkter. Min uppgift som styrelseledamot är att coacha företagsledningen att utveckla bolaget och ytterligare stärka affärs-  
mässigheten.



i större, mer trögrörliga storbolag, där tidshorizonten är kortare, men kopplingen mellan beslut och genomförande betydligt längre. En erfarenhet som hon delar med Nicklas Margård, styrelseledamot i Tornum.

Dagligdags är han Sverigechef inom den börsnoterade livsmedelsteknikkern JBT. Det är en snabbriktig verklighet. Som ledamot i Tornum hanterar han långsiktiga strategifrågor

som internationell tillväxt och teknisk utveckling.

– Volati har en uthållighet som gör dem unika bland investmentbolag. De har inte har låst sig vid ett visst tidsperspektiv utan har som uttalad ambition att vara långa i sina engagemang och det tror jag passar ett bolag som Tornum väldigt bra, säger Nicklas Margård.

### **Stefan Sjöstrand**

*Ledamot i Kellfri, 45 år*

*Marknadsekonom och deputy retail manager på Ikea Frankrike, som tidigare haft chefsbefattningar på Ikea, Weibull Garden, OLW och Besthand. Började karriären som dammsugarförsäljare på Electrolux. Sitter också i styrelsen för Bertegruppen, Sveriges äldsta familjeföretag, där Sia glass och Berte Quarn ingår.*



Jag växte upp på ett lantbruk i Halland och har en relation till Kellfris produkter. Jag begriper mig på saltspidare, snöslungor, vedklyvar och schaktblad. Det, i kombination med att jag jobbat operativt med inköp, försäljning, lagerhållning och marknadsföring, gör mig till en erfaren och engagerad ledamot i styrelsen. Den som köper Kellfri produkter ska få bra kvalitet till rätt pris. Det ska vara enkelt och funktionellt.

På det sättet har jag nog väldigt mycket Ikea i mig. Jag har fått inpräntat i mig att alltid tänka på kundnyttan. Man kan sätta upp hur stora IT-system och bygga hur fina affärsmodeller som helst, men om man sätter sig på för höga hästar och glömmer vad det är man ska leverera till kunderna går man vilse. Ingvar Kamprad brukar säga att enkelhet är en dygd och det håller jag med om. Det är själva tjusningen med konsumentprodukter, att man hela tiden är nära slutkunden. Kellfri är ett väldigt fint bolag med en duktig vd i Tina Baudtler. Bolaget är inne i en intressant omställning, där man går över från fysisk handel till mer e-handel. Det passar mig eftersom jag gillar förändringsprocesser. Kellfri har ett bra koncept med bra affärsmodell och fina produkter.



### **Anna-Karin Celsing**

*Tidigare styrelseledamot i TeamOlmed, 51 år*

*Civilekonom från Handels med konsultverksamhet i egna bolaget AKC Råd. Anna-Karin har tidigare arbetat med investerarrationer i företag som Ratos och Sparbanken och varit ledamot i Finansinspektionen och Tricorona. Sitter bland annat i styrelsen för O2 Vind, Lannebo Fonder, Kungliga Operan och SVT.*



Jag har lång erfarenhet av att jobba i ägarbolag.

Jag vet vad det innebär att jobba med en ägare som är närvarande och drivande. Jag var med när Sparbanken Sverige (Swedbank) bildades och sattes på börsen. Därefter var jag även involverad i samgåendet med Föreningsbanken. Det var en omfattande och komplicerad process som blev lärorik. På Ratos var jag informationschef och ansvarig för bolagets kommunikation med såväl kapitalmarknaden som innevarande och tilltänkta dotterbolag. Jag lärde känna Patrik Wahlén och Volati i Tricoronas styrelse.

Därifrån rekryterades jag till TeamOlmed som extern ledamot. Jag hade gedigen erfarenhet av att

integrera två skilda bolag till en fungerande enhet i fråga om finansiering och rapportering. Det första som slog mig var hur viktiga TeamOlmeds produkter och tjänster är för många människor. Samgåendet gav möjligheter att ytterligare förbättra kund- och patientnyttan. Den andra insikten var att ledningsgruppen behövde förstärkas för att detta verkligen skulle lyckas.

Lösningen blev att min styrelsekollega Peter Risberg tillsattes som vd. Jag gillar Volatis synsätt. De är sunda i sitt företagande och ambitiösa. De vet vad de vill göra med sina innehav, men går inte in och prackar på bolagen sina idéer. Jag upplever att Volati, som ju arbetar med sitt eget kapital, också visar stor flexibilitet och verkligen låter bolagens egna behov styra. Se till exempel på innehavens kapitalstruktur, där Volati aldrig behöver anpassa sig till annat än det som gynnar det aktuella bolaget bäst. Detta skiljer sig markant från andra ägare som också måste leva upp till vad som krävs av externa intressenter för tillfället.



## Nicklas Margård

Styrelseledamot i Tornum, 44 år

*Director of Business Development för JBT Corporation, tidigare vd för JBT Foodtech AB. Nicklas är även styrelseledamot i Micvac AB. Civil-ekonom från Lunds universitet som specialiserat sig på livsmedelsteknik efter chefspositioner på Frigoscandia Equipment, FMC Technologies och JBT FoodTech.*



Jag har jobbat med livsmedelshandling i större delen av mitt yrkesverksamma liv. I mitt arbete som Director of Business Development för JBT Corporation och tidigare vd på JBT Foodtech AB hanterar jag nästan dagligen frågor som Tornums företagsledning har på sitt bord. Det kan vara försäljning, finansiering av dotterbolag och utländsk expansion. JBT och Tornum har verksamheter som tangerar varandra, även om Tornum befinner sig tidigare i värdekedjan. JBT är en av världens största aktörer inom frysteknik för livsmedel, medan Tornum tillverkar och säljer teknik för spannmålshandling. Jag hoppas

och tror att jag bidrar med min kunskap om branschen. Jag gick in i Tornums styrelse i samband med Volatis förvärv 2004, eftersom jag tycker att det är ett ambitiöst bolag som har en fin teknik. Att hantera spannmål och minska svinnet genom att torka spannmålet på plats hos jordbrukaren är en affär som har framtiden för sig. Dels för att efterfrågan på spannmål kommer att öka, dels för att jordbrukarna får större inflytande över hur och när de vill sälja sina skördar. Spannmålshandling är en framtidsbransch och Tornum har varit skickliga på att sakta men säkert bygga marknader i först Norden och sedan i Polen. Bolaget har haft några hack i tillväxten, men nu replikerar vi framgångsreceptet i Polen på marknaderna i Ukraina, Rumänien och Bulgarien. Därefter är siktet inställt på Ryssland, som är den senaste marknaden Tornum går in på. Vi har fått duktigt folk och bra distributörer på plats. Den ukrainska och ryska marknaden har enorm potential och jag har stora förhoppningar. ●





# *Så fixar du långloppet*

Ett maraton är drömmen för många löpare.

Men 42 kilometer är mycket för de flesta

– både mentalt och fysiskt.

Så här kan du förbereda dig.



---

# »Jag vill förmå människor att träna för sin egen skull«

---

**M**AGNUS HAGSTRÖM, personlig tränare och hälsocoach, hjälpte Volati att komma i form inför New York Marathon. Eftersom Volatigänget bestod av både erfarna och otränade löpare, blev träningen en studie i hur man bygger självförtroende och kraft hos människor med olika styrkor.

En av Magnus viktigaste erfarenheter är att träning ska vara individuellt anpassad. Den som inte är van vid att springa ska börja träna på en försiktig nivå för att undvika skador.

– Det tar tid att bygga upp den styrka som behövs för att klara den nya belastning som långlöpning innebär. Detta gäller även för den som är van att träna, men kanske inte har sprungit så mycket förut. Muskler och senor kräver lite tid för att anpassa sig, säger Magnus Hagström.

För rutinerade löpare handlar det istället om att fokusera på målet för att klara av hela sträckan.

– Är du inte på det klara med vilka mål du har går det heller inte att träna på ett sådant sätt att du tar dig närmare dina mål, säger han.

Även när man tränar i grupp är det viktigt att var och en arbetar utifrån sina egna förutsättningar. Alla ska få ut något av varje träningspass.

– Jag vill förmå människor att träna för sin egen skull, inte jämföra sig med andra och växa i både muskler och

självförtroende, säger han.

Löpträning är såklart viktigt för att klara ett långlopp, men även styrketräning. En svag kropp orkar inte hålla en bra position genom ett helt löppass.

– Har du någon gång sett motionärer springa ett maratonlopp så har du också sett att många löpare sjunker ihop efter några kilometer. Det gör att de inte får tillräckligt med syre och att ryggen får ta emot mycket av den kraft och de stötar som löpningen ger, vilket sammantaget innebär att du kommer springa långsammare, säger Magnus.

Magnus träningsmetoder funkar och Volati är beviset. Alla som ställde upp klarade av Stockholm Marathon 2012. Tävlingen skedde under några av de värsta förhållandena i mannaminne med hållande regn och mellan tre och fem graders värme.

– Under sådana omständigheter är det lätt att kliva av och strunta i alltihop, men de tog sig igenom loppet och växte flera meter av det. Och att medarbetarna prioriterade träning även när det var som mest att göra på jobbet var ett kvitto på att träningen faktiskt gav något, säger Magnus.

Inför 2014 står New York Marathon i Volatis kalender.

– Nu handlar det om att fokusera och lägga upp träningen rätt: teknik varvat med löpning och styrketräning, avslutar Magnus. ●



## FYRA TIPS FÖR BÄTTRE LÖPTRÄNING

**Magnus Hagström jobbar på heltid som personlig tränare och hälsocoach. Här är hans bästa träningstips för både vana och ovana långlöpare.**



### 1: JAGA INTE KILOMETRAR

Handen på hjärtat, har du bra teknik och intensitet under hela träningspasset?

Vanligast är att man tappar hållningen redan efter några kilometer, medan de efterföljande får dig inkörd på en dålig teknik, som i sin tur ökar risken för skador.

Lägg lite extra tid på teknikträning genom att addera ett par, tre övningar i varje löppass, till exempel i uppvärmningen. I slutändan kommer det att hjälpa dig springa både längre och snabbare och dessutom hålla dig skadefri.

### 2: STYRKETRÄNA

Styrketräning är en viktig del i att utvecklas som löpare. Med en stark kropp springer du fortare och minskar risken för skador.

### 3: SÄTT TYDLIGA MÅL

Tillhör du dem som tränar som du alltid har gjort? I så fall kan det vara dags att ta en funderare. Du kanske känner att långa träningspass är sköna och bra, men att du har svårt att få upp farten. Testa med att minska dina långa pass och satsa på intervaller istället. Och gör tvärtom, om du känner att du har svårt att orka springa länge, om det nu är ditt mål.

### 4: HITTA LUSTEN

Det absolut viktigaste för att utvecklas till – eller som – löpare handlar om att hitta lusten. Om att inspireras och ha roligt. Kliv av löpbandet, ta tillvara på den friska luften och all energi som naturen ger. Njut av varje steg som tar dig framåt och den frihetskänsla som löpningen kan ge, vare sig målet är ett maraton eller bara att klara av vardagen.



# *Investeringar du aldrig ångrar*

Skillnaden mellan att ha och inte ha blir så hjärtskärande tydlig när det inträffar en naturkatastrof. Ta bara den fasansfulla tyfonen i Filippinerna i höstas. Händelsen fick många svenska företag att agera med substantiella ekonomiska bidrag – i Volatis fall 200 000 svenska kronor till Läkare Utan Gränser och 300 000 till Hand in Hand.

# »Hand in Hand lyfter hela byar ur fattigdom och skapar jobb«

– Efter tyfonen i Filippinerna valde vi Läkare Utan Gränser. De är dokumenterat effektiva och snabbt på plats med sina professionella team av hängivna läkare, förklarar Karl Perlhagen, styrelseordförande på Volati.

Uttrycket ”ägare av kött och blod” beskriver väl hur Volati ser på affärer, samhälle och individer. Vi måste alla förhålla oss till omvärlden, som inte alltid är rosenröd och vacker. Att stödja hjälporganisationer som Läkare Utan Gränser ses därför som en självklarhet.

**B**OLAGET ENGAGERAR SIG OCKSÅ i organisationen Hand in Hand, vilket innebär att man ekonomiskt bidrar till konkret utveckling av fem byar i den indiska delstaten Tamil Nadu. Det handlar om utpräglade jordbruksbyar

med totalt cirka 15 000 invånare, där framförallt kvinnor får hjälp att häva sin fattigdom genom träning i entreprenörskap. Volati är med och finansierar program som även omfattar hälsofrämjande insatser, demokrati- och IT-utbildning, miljö- och avfallshantering samt eliminering av barnarbete.

– Tack vare Volati kan Hand in Hand lyfta hela byar ur fattigdom och skapa jobb, se till att barnen går i skolan, att folk är friskare, har en renare miljö och kunskap och möjlighet att vara med och påverka i samhällsfrågor. Vi vill rikta ett stort och varmt tack till Volati för deras viktiga stöd som gör en sådan skillnad för enskilda individer och hela samhällen i Indien, säger Sara Löfberg på Hand in Hand. ●

## HJÄLP TILL DU OCKSÅ

Blir du inspirerad av vårt engagemang och vill göra en egen donation?  
Här är några bra länkar:

**[handinhand.nu](http://handinhand.nu), [lakareutangranser.se](http://lakareutangranser.se)**

# VOLATIS BOLAG

---

Vår filosofi är att bygga långsiktigt, tillsammans med våra bolag. Långsiktigheten kräver att vi ständigt utvecklar arbetsätt, marknader och produkter för våra dotterbolag. Idag är vi sju bolag inom Volati. Vi fortsätter bygga och i framtiden ska vi bli ännu fler.

# »Från första dagen märktes skillnad«

**NÄR VOLATI TOG ÖVER** det operativa ansvaret för Besiktas 56 stationer, som varit en del av Bilprovningen, öppnades unika möjligheter att skapa fördjupade kundrelationer och bygga vidare på Bilprovningens förtroende. Affären var komplex och en stor utmaning. Sedan förvärvet i mars 2013 har vi utarbetat en ny affärsplan och genomgått en omprofilering, med allt från ny logotyp och nytt marknadsmaterial till bättre kundvård.

Kärnverksamheten är precis som tidigare att besikta bilar. Men för att fördjupa kundrelationen har vi tagit fram och förpackat olika tilläggstjänster. Till exempel erbjuder vi kontroll av bilens elektronik, för att upptäcka dolda fel innan det är för sent. ● *Mårten Andersson*

Tkr	2013	2012	2011
OMSÄTTNING	489 263	475 253	485 700
RÖRELSERESULTAT			
FÖRE AVSKRIVNINGAR	68 270	61 326	60 200
BALANSOMSLUTNING <sup>(1)</sup>	131 729	117 868	98 603
EGET KAPITAL	48 216	32 637	35 703
ANTAL ANSTÄLLDA	482	499	493
SOLIDITET	37%	28%	36%

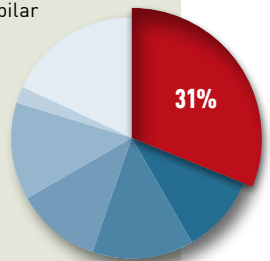
(1) Exkluderar förvärvsrelaterad goodwill

## BESIKTA FÖRETAGSAFKTA

**AFFÄRSIDÉ:** Besikta Bilprovning utför kontrollbesiktningar och testar alla typer av fordon för att bedöma hur trafiksäkra och miljövänliga de är. Under ett år genomför bolaget ca 1,7 miljoner besiktningar.

**KUNDER:** Kunderna är samtliga personer i sydvästra Sverige som har ett fordon att besikta. Det kan vara allt från ägare av personbilar och husvagnar till lastbilar och släp.

**MARKNAD:** I dag driver Besikta 56 besiktningssanläggningar på 51 orter i södra Sverige upp till Mälardalen.



Besiktas andrew av Volatis omsättning.



Mårten Andersson, vd på Besikta.

# »Vi är verksamma över hela Europa«

**SEDAN STARTEN 1985** har Corroventa drivits av att utveckla nya tekniker och produkter för torkning av fukt- och vattenskador. Volati förvärvade Corroventa 2007 och redan då hade bolaget en stark ställning på marknaden.

Utmaningen för Volati var att ta Corroventa från entreprenörsstadiet, in i industrifasen och ändå behålla företagets entreprenörsanda.

Volati har lyckats. Corroventa har fördubblat sin omsättning sedan 2007. Under 2013 slog vi de flesta av våra tidigare omsättnings- och lönsamhetsrekord. Exportandelen översteg 85 procent. Vi har dessutom expanderat geografiskt och är nu verksamma över hela Europa. ●

*Per Ekdahl*

Tkr	2013	2012	2011
OMSÄTTNING	162 549	121 074	122 054
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR	43 684	28 055	40 401
BALANSOMSLUTNING <sup>(1)</sup>	107 077	108 106	103 811
EGET KAPITAL	33 547	29 793	34 323
ANTAL ANSTÄLLDA	53	49	37
SOLIDITET	31%	28%	33%

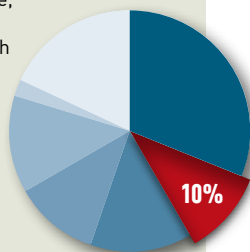
(1) Exkluderar förvärvsrelaterad goodwill

## CORROVENTA FÖRETAGSAFKTA

**AFFÄRSIDÉ:** Corroventa utvecklar tekniker och produkter för torkning av vattenskador, avfuktning samt sanering av radon.

**KUNDER:** Kunderna är i första hand saneringsbolag, specialinriktade torkföretag samt byggbolag.

**MARKNAD:** Corroventa har verksamhet i Sverige, Tyskland, Österrike, Norge, Frankrike och England. Bolagen i Österrike och Tyskland bearbetar även länder i Mellan- och Syd-europa. Huvudkontor, utveckling och produktion finns i Bankeryd.



Corroventas andel av Volatis omsättning.



*Per Ekdahl, vd på Corroventa.*

# »Snabba beslut och högt tempo«

**VOLATI FÖRVÄRVADE** Ettikettoprintcom (före detta GSS) 2011. Då bestod företaget av tre separata bolag med egna varumärken och marknadskanaler. Idag drivs verksamheten som ett bolag.

Med Volati som ägare kunde vi genomföra förändringar som varit på tapeten under flera år, men av olika anledningar aldrig genomförts. Framgångsfaktorer i förändringsarbetet har varit en nära dialog mellan ledning och styrelse. Dessutom har styrelsen vågat ta snabba beslut och man har stöttat ledningen genom hela förändringsarbetet. Parallellt med förändringsarbetet har även investeringar gjorts i både produktionsutrustning och nytt verksamhetssystem. ●

*Philip Schwarz*

Tkr	2013	2012	2011
OMSÄTTNING	212 625	205 182	229 659
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR	35 911	27 913	33 192
BALANSOMSLUTNING <sup>(1)</sup>	114 169	168 123	139 575
EGET KAPITAL	15 757	44 685	39 936
ANTAL ANSTÄLLDA	91	98	106
SOLIDITET	14%	27%	29%

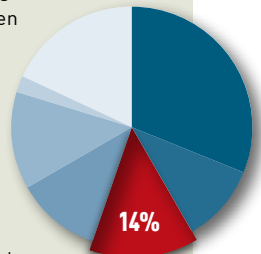
(1) Exkluderar förvärvsrelaterad goodwill

## ETTIKETTOPRINTCOM FÖRETAGSFAKTA

**AFFÄRSIDÉ:** Ettikettoprintcom är ensamt i Sverige om att erbjuda både självhäftande etiketter och egenutvecklade system för etikettering. Bolaget producerar över 2,5 miljarder etiketter per år.

**KUNDER:** Kunderna är allt från stora välkända varumärken till små snabbväxande entreprenörsföretag, huvudsakligen inom kategorierna tobak, livsmedel och kemteknik.

**MARKNAD:** Majoriteten av försäljningen sker på den svenska marknaden till producenter som finns i Sverige. Bolaget bedriver viss export av etiketteringsmaskiner.



Ettikettoprintcoms andel av Volatis omsättning.



*Philip Schwarz, vd på Etiketttoprintcom.*

# »Idéer och tankar studsas friskt«

**VOLATI HAR GETT KELLFRI** möjlighet att driva igenom en massa aktiviteter på kort tid. Vi har jobbat med lageroptimering, öppnat nytt bolag i Polen, stretchat vår prisstrategi och ökat kompetensen i bolaget.

I början av sitt ägande lade Volati mycket tid på att lära känna Kelffri, för att ta fram utvecklingsförslag som passar oss. Idéer och tankar studsas friskt och det i kombination med en bra mix i styrelsen är en framgångsnyckel för vår resa in i framtiden.

Volati är på kartan 40 mil bort, men är alltid nära när man tar kontakt. Snabba svar, snabba beslut, snabb feedback gör att Kelffris motto lever kvar – Ingenting får stå still! ●

*Tina Baudtler*

Tkr	2013	2012	2011
OMSÄTTNING	178 203	213 951	230 691
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR	7 237	11 958	34 849
BALANSOMSLUTNING <sup>(1)</sup>	153 903	166 003	167 305
EGET KAPITAL	50 095	50 260	52 666
ANTAL ANSTÄLLDA	64	72	67
SOLIDITET	33%	30%	31%

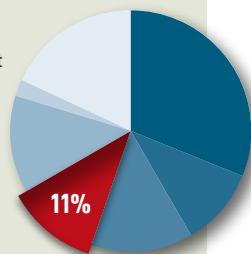
[1] Exkluderar förvärvsrelaterad goodwill

## KELLFRI FÖRETAGSAFKTA

**AFFÄRSIDÉ:** Kelffri producerar maskiner och tillbehör för skog, lantbruk, entreprenad och trädgård. Produktsortimentet är heltäckande och innehåller bland annat balgripar, foderhäckar, grönytemaskiner, skogsmaskiner och traktorer.

**KUNDER:** Kunderna är privatpersoner som kapar ved för husbehov, större och mindre lantbruk, skogsägare, djurägare, kommuner och föreningar.

**MARKNAD:** Bolaget levererar till kunder i Sverige, Finland, Danmark, Norge, Polen och Tyskland. Huvudkontoret ligger i Skara.



Kelffris andel av Volatis omsättning.



*Tina Baudtler, vd på Kelffri.*



# »Vi har samma syn på affärer«

**VI HADE KOMMIT TILL EN NIVÅ** i företaget då vi kände att vi gjort allt vi kan. För att ta oss vidare till nästa fas behövde vi en samarbetspartner. Att det blev Volati berodde på att det fanns flera igenkänningsfaktorer. Bolaget är privatägt. Av två män förvisso, men med samma syn på affärer och arbete. Och framför allt har vi väldigt kul tillsammans. Vår magkänsla är att detta kommer bli bra.

Vad vi har framför oss vet vi inte ännu. Tillsammans med Volati ska vi under året komma fram till två, tre saker som vi ska fokusera på och utveckla inom bolaget. Att vi ska expandera till nya länder är självklart, frågan är bara till vilka. ●

*Susan Engvall*

Tkr	2013	2012	2011
OMSÄTTNING	201 088	186 900	137 800
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR	37 041	35 700	19 700
BALANSOMSLUTNING <sup>(1)</sup>	58 036	42 689	28 698
EGET KAPITAL	38 082	24 386	15 082
ANTAL ANSTÄLLDA	27	25	24
SOLIDITET	66%	57%	53%

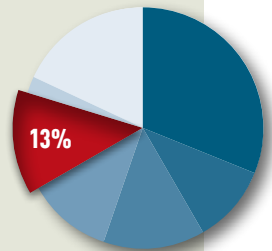
(1) Exkluderar förvärvsrelaterad goodwill

## ME&I FÖRETAGSFAKTA

**AFFÄRSIDÉ:** me&i är ett svenskt modeföretag som tillverkar och säljer kvalitetskläder med unik design och skön passform. Produktionen sker ansvarsfullt i Europa av textilier som inte innehåller några gifter. Kläderna marknadsförs via hemförsäljning.

**KUNDER:** Kunderna är föräldrar som vill köpa kläder till sig själva och sina barn där kvalitet är viktigare än priset.

**MARKNAD:** me&i:s marknad sträcker sig över Sverige, Finland, Norge, Tyskland och Storbritannien.



me&i:s andel av Volatis omsättning.



Susan Engvall, vd på me&i.

# »Vi strävar efter att ligga i framkant«

**VI GILLAR UTMANINGAR.** Och för att kunna anta utmaningarna som våra kunder ställer, måste vi förstå och utnyttja den kunskap som finns i organisationen.

Sandberg & Söner är ett modernt legoproducerande företag med stor tillverkningskapacitet inom skärande bearbetning. Fokus ligger på stora produkter som ställer höga krav på kapacitet och kvalitet. Under 2013 installerade vi en större axelsvarv som ökar våra möjligheter att attackera nya marknader och utmaningar. Vi har också fått god respons från marknaden.

Våra kunder vill ligga i framkant. Det betyder att vi också måste ligga i framkant. Och vi bygger hela tiden för att bli bättre. ●

*Jerry Johansson*

Tkr	2013	2012	2011
OMSÄTTNING	37 310	51 163	46 263
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR	6 531	11 958	12 738
BALANSOMSLUTNING <sup>(1)</sup>	28 426	36 069	40 851
EGET KAPITAL	10 644	14 284	13 601
ANTAL ANSTÄLLDA	41	45	39
SOLIDITET	37%	40%	33%

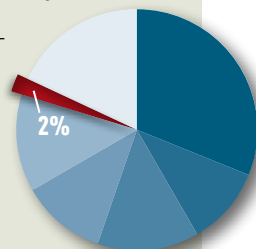
(1) Exkluderar förvärvsrelaterad goodwill

## SANDBERG & SÖNER FÖRETAGSFAKTA

**AFFÄRSIDÉ:** Sandberg & Söner är ett modernt legoföretag som bearbetar, svetsar och tillverkar enskilda delar, komponenter, system och kompletta maskiner.

**KUNDER:** Kunderna finns bland annat inom stål- och metall, fordonsindustri, medicinteknik, cellulosa, subsea, teknik- och systemutveckling.

**MARKNAD:** Marknaden finns huvudsakligen i Svealand och utgörs av några av Sveriges största industriföretag samt stora europeiska bolag med tillverkning i Sverige.



*Sandberg & Söners andel av Volatis omsättning.*



*Jerry Johansson, vd på Sandberg & Söner.*

# »Vi har tredubblat omsättningen«

## TORNUM VAR VOLATIS FÖRSTA FÖRVÄRV.

Det var då ett litet, välskött familjeföretag utan större ambitioner att växa. Man hade sin trygghet i den svenska marknaden där man var marknadsledande.

Volati såg en möjlighet att utveckla företaget genom en tillväxtstrategi främst baserad på export. Att personkemin stämde väl överens och att Tornums ägare var beredda att stanna ett par år efter förvärvet föllde avgörandet.

Nu, tio år senare, har Tornum växt till nummer två i Europa inom vår bransch. Men vi är på intet sätt nöjda. Det finns en stor, näst intill obegränsad möjlighet att fortsätta tillväxten. Inom några år ska vi nå en omsättning på 500 miljoner. ●

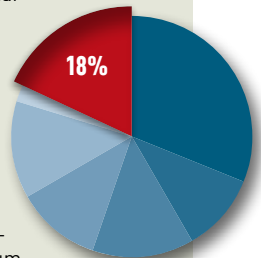
*Per Larsson*

## TORNUM FÖRETAGSAFKTA

**AFFÄRSIDÉ:** Tornum utvecklar och tillverkar spannmålsutrustning till lantbruk och spannmålsindustri. I produktutbudet ingår till exempel spannmålstorkar, luft- och lagringsfickor samt silos.

**KUNDER:** Kunderna utgörs av enskilda lantbrukare och industrier, som till exempel Svenska Lantmännen.

**MARKNAD:** Tornum har egna bolag i Sverige, Finland, Polen, Ukraina, Ungern, Rumänien, Bulgarien och Ryssland. Dessutom finns representanter på de flesta håll runt om i världen. Huvudkontor och produktion ligger i Kvånum.



Tornums andel av Volatis omsättning.

Tkr	2013	2012	2011
OMSÄTTNING	278 622	235 264	301 781
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR	21 215	9 013	25 411
BALANSOMSLUTNING <sup>(1)</sup>	97 521	101 224	86 939
EGET KAPITAL	15 653	17 283	24 252
ANTAL ANSTÄLLDA	82	79	78
SOLIDITET	16%	17%	28%

(1) Exkluderar förvärvsrelaterad goodwill



*Per Larsson, vd på Tornum.*

VOLATI I  
SIFFROR

---

# Från 83 miljoner till 1,5 miljarder på tio år

**DE SENASTE TIO ÅREN** har Volatis omsättning i genomsnitt vuxit med 39 % per år. Tillväxten har drivits av tillväxt i dotterbolagen (till exempel är Tornums omsättning tre gånger så stor 2013 som den var vid förvärvet 2004), men också av förvärv. Volati har förvärvat ungefär ett bolag per år sedan bolaget grundades 2003. Värt att notera är att ca hälften av omsättningen 2013 kom från bolag som förvärvats under de senaste tre åren. Volati har en tydlig tillväxtambition och vill i framtiden öka förvärvstakten ytterligare.

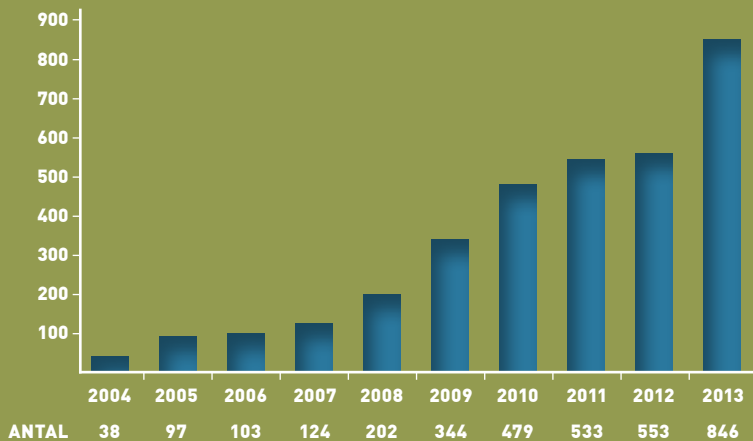
Under 2013 steg Volatis omsättning med 45 %. Huvuddelen av ökningen kom från förvärvet av Besikta Bilprovning. Den organiska tillväxten i dotterbolagen var ca 5 %. Det underliggande rörelseresultatet före avskrivningar ökade från 110 Mkr till 170 Mkr. Inklusivt reavinst vid avyttring av dotterbolag uppgick rörelseresultatet före avskrivningar till 319 Mkr.

## VOLATIKONCERNEN

Mkr	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
OMSÄTTNING	1 509	1 045	1 036	715	533	536	376	253	164	83
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR <sup>(1)</sup>	359	110	156	82	88	69	105	35	20	9
RÖRELSERESULTAT	319	81	134	60	71	57	95	27	16	7
BALANSOMSLUTNING	1 481	977	802	807	515	479	448	218	210	87
JUSTERAT RISKBÄRANDE EGET KAPITAL	411	328	257	262	142	144	145	69	52	18
ANTAL ANSTÄLLDA	846	553	533	479	344	202	124	103	97	38
SOLIDITET	28%	34%	32%	32%	28%	30%	32%	32%	25%	21%

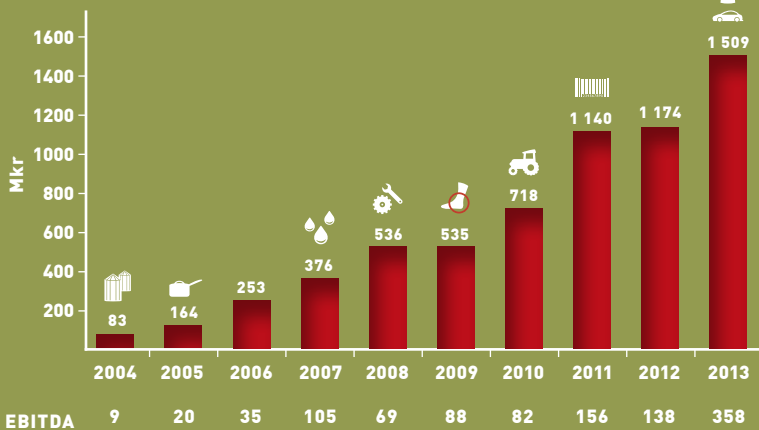
(1) Inkluderar reavinst under 2013 om 189 Mkr.

## ANTAL ANSTÄLLDA



## OMSÄTTNING OCH EBITDA

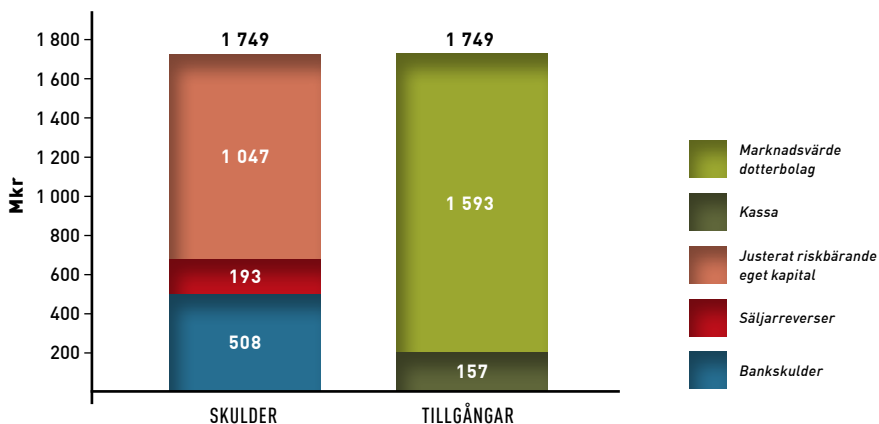
### Omsättning



### BOLAG & FÖRVÄRVSÅR

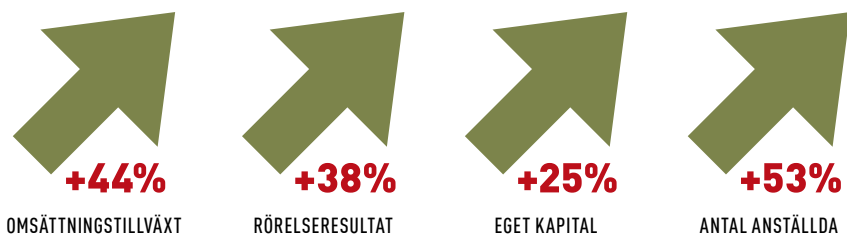
-  BESIKTA
  CORROVENTA
  SVEICO
  ETTIKETTOPRINTCOM
-  KELLFRI
  ME&I
  SANDBERG&SÖNER
  TORNUM
  TEAMOLMED

## MARKNADSVÄRDE EGET KAPITAL



### MARKNADSVÄRDERAT EGET KAPITAL ÖVERSTIGER EN MILJARD

Det riskbärande egna kapitalet i Volati uppgår till 411 Mkr. Detta fördelas mellan eget kapital om 153 Mkr samt skulder till aktieägarna om 258 Mkr. Vid en värdering av det verkliga kapitalet, genom marknadsvärdering av bolagets dotterbolag, uppgår det egna kapitalet till drygt en miljard kronor.



### SAMTLIGA NYCKELTAL FÖRSTÄRKTES UNDER 2013

Utvecklingen under 2013 var mycket god, vilket ovanstående siffror visar. Samtliga nyckeltal hade en positiv utveckling. Förvärvet av Besikta Bilprovning bidrog starkt till utvecklingen av koncernens nyckeltal. För att inte störa jämförelsen mellan åren har reavinsten från försäljningen av TeamOlmed exkluderats från rörelseresultatet.

VOLATIS  
ÅRSREDO-  
VISNING

---





## FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen för Volati AB, org.nr. 556555-4317 med säte i Stockholm, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2013.

### Verksamhet

Volati är en industriell investerare som vidareutvecklar företag med fokus på långsiktigt värdeskapande. Volati har under året ägt åtta rörelsedrivande dotterbolag, Besikta, Corroventa, Ettikettoprintcom, Kellfri, me&i, Sandberg & Söner, TeamOlmed samt Tornum. Volatis verksamhet innefattar att förvalta och utveckla befintliga innehav samt aktivt arbeta med att förvärva ytterligare dotterbolag. Under året avyttrades TeamOlmed och Besikta förvärvades i mars samt me&i i början av december. Volatis innehav vid utgången av året bestod därför av sju dotterbolag med följande verksamheter:

Besikta – Besikta bedriver bilprovningsverksamhet i Sverige. Huvudkontoret är beläget i Malmö och Besikta har 56 besiktningstationer i sydvästra Sverige.

Corroventa – Corroventa utvecklar tekniker och system samt tillverkar produkter för torkning av vattenskador, 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 utvecklar och tillverkar självhäftande etiketter och etiketteringsmaskiner till främst den skandinaviska marknaden. Huvudkontoret ligger i Malmö och dotterbolag finns även i 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, Finland och Polen.

me&i – me&i designar och låter tillverka coola kvalitetskläder för barn och deras föräldrar som säljs via hemförsäljning av över 850 säljare. Bolaget har huvudkontor i Malmö och dotterbolag i England, Tyskland, Norge samt Finland.

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.

Tornum – Tornum är en av marknadsledarna i Europa som helhetsleverantör av spannmålsanläggningar till

lantbruk och spannmålsindustri. Huvudkontor och produktion är beläget i Kvånum. Tornum bedriver även verksamhet via dotterbolag i Bulgarien, Finland, Polen, Ukraina, Ungern, Rumänien och Ryssland.

### Förvärv och nyetableringar

Förvärvet av kontrollen över Besikta skedde i mars 2013 genom dotterbolaget Volati 2 AB i vilket Volati AB har ett bestämmande inflytande. Förvärvet innebär att Besikta konsolideras i koncernräkenskaper från den 12 mars 2013.

I slutet av året förvärvades 60 % av aktierna i me&i genom dotterbolaget Volati 3 AB. Volati AB innehar ett bestämmande inflytande i Volati 3 AB. Förvärvet innebär att me&i konsolideras i koncernräkenskaper från den 1 december 2013.

### 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 hösten 2013 överläts TeamOlmed till den internationella ortopedtekniska leverantören Össur. Avyttringen innebar att bolaget konsolideras fram till och med september 2013 i koncernens räkenskaper.

### Utveckling under året

Eftersom Volatis dotterbolag verkar inom olika sektorer har utvecklingen på de olika verksamheterna varit varierande under året. Olika bolagsspecifika händelser har påverkat respektive bolags finansiella utveckling vilket inneburit att vissa bolag har redovisat god utveckling medan andra bolag har blivit negativt påverkade av bl.a. minskad privatkonsumtion i främst Sverige. Generellt följer bolagen den beslutade strategin för framtida tillväxt.

### Nettoomsättning och resultat

Nettoomsättningen uppgick under perioden till 1 509 Mkr (1 045). Förvärven av Besikta och me&i samt avyttringen av TeamOlmed har påverkat utvecklingen jämfört med föregående år. Dotterbolagens omsättning har utvecklats positivt för flertalet av verksamheterna där främst Corroventa och Tornum haft kraftig tillväxt.

Rörelseresultatet för helåret uppgick till 319 (81) Mkr. Den positiva resultatutvecklingen är en följd av dels den organiska lönsamhetsförbättringen i befintliga verksamheter men även förvärvet av Besikta har bidragit till resultatförbättringen. Avyttringen av TeamOlmed innebar vidare ett resultat om 189 Mkr.

Resultatet efter skatt hänförligt till moderbolagets ägare uppgick till 224 Mkr (41), motsvarande ett resultat per aktie om 11,07 kr (2,02).

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 985 (553).

### Finansiell ställning

Koncernens likvida medel uppgick vid årets slut till 157 Mkr (21). Outnyttjad checkräkningskredit uppgick till 102 Mkr (49). Räntebärande skulder, exklusive skulder till aktieägare, uppgick till 634 Mkr (325). Konsolideringsgraden uppgick till 31 % (39).

Koncernens eget kapital, inklusive efterställda aktieägarlån, uppgick till 411 Mkr (328). Soliditeten uppgick till 28 % (34).

### Finansiering

Volati har extern finansiering i form av banklån om 493 Mkr (303), säljarreverser om 193 Mkr (0) samt efterställda aktieägarlån om 258 Mkr (35). Därutöver har Volati finansiell lease för vissa anläggningstillgångar i dotterbolagen om 20 Mkr (21). Volatis finansieringsavtal innehåller sedvanliga villkor, s.k. covenants, från Volatis bank. Koncernen har inte brutit mot några covenants under året och har vid utgången av året en mycket 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 säkrat ränterisken genom ingående av finansiella ränteswap-derivat varvid rörliga räntan på upplåningen har swappats till fast ränta med återstående löptid på 1-3 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

Koncernen har utgifter för forskning och utveckling som beroende på projektet och verksamhetens art antingen kostnadsförs löpande eller aktiveras och skrivs av under den förväntade ekonomiska livslängden. Under året har utvecklingskostnader om 23 Mkr (6) aktiverats i balansräkningen.

### Händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser har inträffat efter balansdagen.

### Framtida utveckling

Volatis ambition är att fortsätta växa genom kompletteringsförvärv inom befintliga dotterbolag samt förvärv av nya 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 fyra 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

Inga dotterbolag bedriver tillståndspliktig verksamhet enligt miljöskyddslagen.

### Ägare

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

### Förslag till resultatdisposition

Styrelsen föreslår att:

	Kr
Balanserade vinstmedel	148 359 104
Årets resultat	-9 475 625
	138 883 479
Behandlas så att i ny räkning överföres	138 883 479

**KONCERNENS RESULTATRÄKNING**

Tkr	Not	2013	2012
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Nettoomsättning	2, 4	1 509 397	1 044 665
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Råvaror och förnödenheter	8	-548 916	-505 569
Övriga externa kostnader	9	-273 859	-135 107
Personalkostnader	7	-518 237	-308 298
Avskrivningar		-39 334	-28 680
Övriga rörelseintäkter	3	2 916	20 747
Övriga rörelsekostnader	3	-1 686	-6 579
Realisationsresultat vid försäljning av koncernföretag	6	188 980	-
Rörelseresultat		319 261	81 179
<b>Finansiella intäkter och kostnader</b>			
Finansiella intäkter	10	5 556	1 704
Finansiella kostnader	10	-57 835	-22 215
Resultat före skatt		266 982	60 668
Skatt	11	-19 535	-5 322
Resultat hänförligt till verksamhet under avveckling	15	1 893	-3 012
Årets resultat		249 340	52 334
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets ägare		223 713	40 853
Innehav utan bestämmande inflytande		25 627	11 481
Resultat per aktie, kronor	12	11,07	2,02
Resultat per aktie efter utspädning, kronor	12	11,07	2,02

**KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT**

Tkr	Not	2013	2012
Årets resultat		249 340	52 334
Övrigt totalresultat			
Årets omräkningsdifferenser		679	-477
Årets övrigt totalresultat		679	-477
Årets summa totalresultat		250 019	51 857
Årets summa totalresultat hänförligt till:			
Moderbolagets ägare		224 434	40 393
Innehav utan bestämmande inflytande		25 585	11 464

## RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING FÖR KONCERNEN

Tkr	Not	12/31/13	12/31/12
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	13	860 283	453 882
Materiella anläggningstillgångar	14	141 354	123 797
Långfristiga finansiella anläggningstillgångar	16	8 111	12 332
Övriga långfristiga värdepappersinnehav	16	3 756	3 612
Uppskjutna skattefordringar	11	16 131	8 538
Summa anläggningstillgångar		1 029 635	602 161
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	17	138 382	172 893
Kundfordringar	18	92 165	141 088
Skattefordran		12 635	3 045
Övriga kortfristiga fordringar		15 388	11 371
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	35 584	20 701
Tillgångar hänförliga till verksamhet under avveckling	15	619	4 982
Likvida medel	25	156 638	20 610
Summa omsättningstillgångar		451 411	374 690
Summa tillgångar		1 481 046	976 851
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	1	5 050	5 050
Andra reserver		-1 336	-1 336
Balanserat resultat inklusive årets resultat		102 333	273 064
Innehav utan bestämmande inflytande		47 310	23 708
Summa eget kapital		153 357	300 486
<b>Skulder</b>			
Långfristiga räntebärande skulder	20, 24	440 729	21 284
Pensionsåtaganden		2 262	2 083
Garantiåtaganden	22	5 796	5 878
Uppskjutna skatter	11	45 851	44 301
Summa långfristiga skulder		494 638	73 546

Tkr	Not	12/31/13	12/31/12
Kortfristiga räntebärande skulder	20, 24	496 880	338 471
Förskott från kunder	21	9 084	14 964
Leverantörsskulder		91 152	84 158
Skatteskulder		37 114	44 926
Övriga kortfristiga skulder		58 916	18 074
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	138 535	93 602
Skulder hänförliga till verksamhet under avveckling	15	1 370	8 624
Summa kortfristiga skulder		833 051	602 819
Summa skulder		1 327 689	676 365
Summa eget kapital och skulder		1 481 046	976 851

Information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 26.

## RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDEN FÖR KONCERNEN

Tkr	Not	2013	2012
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat efter finansiella poster		266 982	60 668
<b>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet, mm</b>			
Avskrivningar		39 334	28 680
Finansiell lease		-6 016	-4 401
Kapitaliserade räntor		11 252	1 743
Realisationsresultat vid försäljning av anläggningstillgångar		-238	-4 571
Orealiserade kursdifferenser		-829	493
Orealiserade ränte- och valutaderivat		-2 494	4 087
Realisationsresultat vid försäljning av koncernföretag	6	-195 958	-
Avsättning till pensioner		179	185
Övriga avsättningar		-76	-7 111
Återlägg av tilläggsköpeskilling		-	-15 000
Betald inkomstskatt		-32 842	-7 612
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet		79 294	57 161
<b>Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet</b>			
Förändring av varulager		4 631	3 800
Förändring av fordringar		19 790	10 574
Förändring av rörelseskulder		-5 905	18 152
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet		18 516	32 526
Kassaflöde från den löpande verksamheten		97 810	89 687

Tkr	Not	2013	2012
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	4	-46 584	-24 398
Sålda materiella och immateriella anläggningstillgångar		2 255	5 597
Investeringar i koncernföretag	5	-209 074	397
Avyttrade finansiella anläggningstillgångar		1 983	16 079
Avyttrade koncernföretag	6	303 258	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		51 838	-2 325
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Aktieägartillskott		1 996	-
Utdelning		-273 710	-10 213
Upptagna lån		596 646	55 663
Amortering		-339 114	-122 094
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-14 182	-76 644
Årets kassaflöde		135 466	10 718
Likvida medel vid årets början		20 610	10 012
Kursdifferenser i likvida medel		562	-120
Likvida medel vid årets slut		156 638	20 610

## 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 2012-01-01	5 050	-877	239 078	13 752	257 003
Årets totalresultat	-	-459	40 852	11 464	51 857
Utdelning	-	-	-7 340	-4 163	-11 503
Återköp egna aktier	-	-	-	-	-
Nyemission	-	-	-	-	-
Aktieägartillskott	-	-	-389	389	-
Koncernbidrag	-	-	1 479	-1 479	-
Avyttrat innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-	-	-
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
Ingående balans 2013-01-01	5 050	-1 336	273 064	23 708	300 486
Årets totalresultat	-	721	223 713	25 585	250 019
Utdelning	-	-	-393 336	-3 564	-396 900
Återköp egna aktier	-	-	-564	-516	-1 080
Nyemission	-	-	-	4 000	4 000
Aktieägartillskott	-	-	-	1 996	1 996
Koncernbidrag	-	-	-46	46	-
Avyttrat innehav utan bestämmande inflytande	-	-	234	-418	-184
Förvärvat innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-1 453	-3 527	-4 980
Utgående balans 2013-12-31	5 050	-615	101 612	47 310	153 357



## 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.

#### Förutsättningar 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 förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder och eventalförpliktelser. 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 eventalförpliktelser. Anskaffningsvärdet för dotterföretagsaktierna respektive rörelsen utgörs av de verkliga värdena per överlåtelse-dagen 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 eventalförpliktelser, 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 realiserade vinster eller förluster som uppkommer från transaktioner mellan koncernbolag, elimineras i sin helhet.

## UTLÄNDSK VALUTA

#### Transaktioner

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

Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta räknas om till den funktionella valutan 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 valutatan 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.

Ränteintäkter 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 ränteintäkt. Ränteintäkter på nedskrivna lån redovisas till ursprunglig effektiv ränta.

Utdelningsintäkter redovisas när rätten att erhålla betalning har fastställts.

#### **FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER**

I finansnettot redovisas bl. a. utdelning, ränta, kostnader för att uppta finansiering, kontanthanteringskostnader, inlösningsavgifter för kreditkortshantering och valutakursförändringar avseende finansiella tillgångar och skulder. Även realisationsresultat och nedskrivningar av finansiella tillgångar redovisas i finansnettot. Värdeförändringar avseende finansiella tillgångar värderas till verkligt värde via resultaträkningen, inklusive derivat-instrument som inte på grund av säkringsredovisning redovisas i övrigt totalresultat.

Därutöver fördelas betalningar avseende finansiella leasar 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 eventualförpliktelser utgör skillnaden goodwill.

Goodwill värderas till anskaffningsvärde minus eventuella 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 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 utsläckt.

### 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 individuell 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 1-3 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.

## 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.

## 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

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 skatte-skuld, 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 moderbolagets tillgångar, skulder och koncern-elimineringar av interna mellanhavanden.

## NOT 2 INTÄKTERNAS FÖRDELNING

Nettoomsättning	2013	2012
Varuförsäljning	1 035 293	977 512
Tjänster	407 546	23 002
Uthyrning av maskiner	60 704	38 370
Övrigt	5 854	5 960
	1 509 397	1 044 665

## NOT 3 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER OCH RÖRELSEKOSTNADER

Övriga rörelseintäkter	2013	2012
Resultat vid försäljning av maskiner och inventarier	142	1 363
Justering upplupna kostnader	1 896	-
Försäkringsersättning	263	-
Förvärv till lågt pris	-	4 370
Upplösning av tilläggsköpeskilling	-	15 000
Övrigt	615	14
	2 916	20 747

Övriga rörelsekostnader	2013	2012
Resultat vid försäljning av maskiner och inventarier	-625	-512
Konsultkostnader	-	-6 067
Övrigt	-1 061	-
	-1 686	-6 579

## NOT 4 SEGMENTREDOVISNING

Nettoomsättning	2013	2012
Tornum	278 622	235 264
Corroventa	162 549	121 074
Sandberg & Söner	37 310	51 163
TeamOlmed	242 249	347 528
Kellfri	178 203	213 951
Ettikettoprintcom (1)	212 625	75 685
Besikta (3)	388 963	-
me&i (2)	8 876	-
	1 509 397	1 044 665

Rörelseresultat	2013	2012
Tornum	19 745	7 087
Corroventa	34 430	17 760
Sandberg & Söner	3 463	9 081
TeamOlmed	12 060	32 263
Kellfri	5 129	12 902
Ettikettoprintcom (1)	28 003	5 837
Besikta (3)	54 204	-
me&i (2)	-82	-
Rearesultat avyttring dotterföretag	188 980	-
Återlägg av tilläggsköpeskilling	-	15 000
Förvärv till lågt pris	-	4 370
Moderbolaget / Övriga	-26 671	-23 121
	319 261	81 179

Avskrivningar	2013	2012
Tornum	1 471	1 926
Corroventa	9 255	7 295
Sandberg & Söner	3 068	2 877
TeamOlmed	7 956	11 353
Kellfri	2 107	2 012
Ettikettoprintcom (1)	7 908	2 846
Besikta (3)	7 321	-
me&i (2)	43	-
Moderbolaget / Övriga	205	371
	39 334	28 680

Årets resultat	2013	2012
Tornum	11 489	695
Corroventa	18 717	6 776
Sandberg & Söner	-114	4 882
TeamOlmed	-4 232	10 891
Kellfri	-6 911	1 712
Ettikettoprintcom (1)	11 269	-3 938
Besikta (3)	28 167	-
me&i (2)	169	-
Rearesultat avyttring dotterföretag	188 980	-
Återlägg av tilläggsköpeskilling	-	15 000
Förvärv till lågt pris	4 092	4 370
Moderbolaget / Övriga	-2 286	11 946
	249 340	52 334

Tillgångar	2013	2012
Tornum	158 188	162 143
Corroventa	206 933	201 100
Sandberg & Söner	57 923	57 920
TeamOlmed	-	419 192
Kellfri	271 483	283 582
Ettikettoprintcom (1)	249 032	258 255
Besikta (3)	392 546	-
me&i (2)	268 834	-
Ofördelade tillgångar	-123 893	-405 341
	1 481 046	976 851

Skulder	2013	2012
Tornum	142 142	157 495
Corroventa	210 417	194 607
Sandberg & Söner	67 821	62 344
TeamOlmed	-	433 418
Kellfri	256 941	266 385
Ettikettoprintcom (1)	252 234	235 362
Besikta (3)	344 329	-
me&i (2)	258 732	-
Ofördelade skulder	-204 927	-673 246
	1 327 689	676 365

Investeringar	2013	2012
Tornum	4 433	3 934
Corroventa	12 433	11 685
Sandberg & Söner	4 799	363
TeamOlmed	3 885	7 307
Kellfri	4 074	259
Ettikettoprintcom (1)	5 638	701
Besikta (3)	17 955	-
me&i (2)	-	-
Moderbolaget / Övriga	206	3 212
	53 423	27 461

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

(2) me&i 2013 omfattar perioden 1 december till 31 december 2013.

(3) Besikta 2013 omfattar perioden 18 mars till 31 december 2013.



## NOT 5 FÖRETAGSFÖRVARV

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

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

Volati 2	2012
Immateriella tillgångar	96 439
Materiella tillgångar	50 454
Finansiella tillgångar	2 176
Varulager	25 565
Övriga fordringar	43 229
Likvida medel	1 277
Innehav utan bestämmande inflytande	-4 708
Avsättningar	-13 997
Finansiella skulder	-144 301
Kortfristiga skulder	-50 993
	5 141
Förvärv till lågt pris	-4 261
Förvärvsvärde	880
Likvida medel i förvärvade bolag vid förvärvstillfället	-1 277
Påverkan på koncernens likvida medel	-397

## PÅVERKAN PÅ KONCERNENS LIKVIDA MEDEL

	2012
Volati 2	-397
	-397

## 2013

Under mars 2013 förvärvade Volati ett bestämmande inflytande över Besikta genom ingåendet av avtal reglerande styrningen, kontrollen och finansieringen avseende Besikta. Innehavet i Besikta ägs genom Volati 2 som ägs till 52% av Volati och resterande delar av ledningen för Volati. Övervärden identifierades i förvärvet och

klassificeras främst som goodwill. Omsättningen som Besikta bidragit med sedan förvärvet var 389 Mkr och bidraget till rörelseresultatet var 53 Mkr. Transaktionskostnaderna relaterade till förvärvet uppgick till 1,7 Mkr under 2013 och 2,2 Mkr under 2012 och har kostnadsförts löpande.

Besikta	2013
Immateriella tillgångar	3 195
Materiella tillgångar	27 979
Övriga fordringar	27 123
Likvida medel	71 251
Kortfristiga skulder	-93 795
	35 753
Identifierade övervärden netto för uppskjuten skatt	264 766
Förvärvsvärde	300 519
Uppskjuten köpeskilling	-144 000
Likvida medel i förvärvat bolag vid förvärvstillfället	-71 251
Påverkan på koncernens likvida medel	85 268

I december 2013 förvärvade Volati ett bestämmande inflytande över me&i genom förvärvet av 60% av aktierna i Meandi Holding AB genom sitt 50,1% ägda dotterbolag Volati 3 AB. Övervärden identifierades som främst

varumärken samt goodwill. Omsättningen i me&i sedan förvärvet var 9 Mkr och rörelseresultatet var negativt med 1 Mkr. Transaktionskostnaderna relaterade till förvärvet uppgick till 1 Mkr och har kostnadsförts löpande.

me&i	2013
Immateriella tillgångar	1 157
Materiella tillgångar	146
Varulager	9 162
Övriga fordringar	8 240
Likvida medel	42 553
Kortfristiga skulder	-28 948
	32 310
Identifierade övervärden netto för uppskjuten skatt	208 911
Förvärvsvärde	241 221
Uppskjuten köpeskilling	-73 489
Kvittningsemission	-4 000
Likvida medel i förvärvat bolag vid förvärvstillfället	-42 553
Påverkan på koncernens likvida medel	121 179

Vidare har Volati under året genomfört några mindre förvärv avseende minoritetsandelar i befintliga dotterbolag samt några förvärv avseende icke verksamhetsdrivande företag.

Övriga	2013
Övriga fordringar	8 214
Likvida medel	4 319
Innehav utan bestämmande inflytande	4 039
Kortfristiga skulder	-2 744
	13 828
Resultat hänförligt till transaktion med ägare	2 015
Förvärv till lågt pris	-4 092
Förvärvsvärde	11 751
Uppskjuten köpeskilling	-4 805
Likvida medel i förvärvade bolag vid förvärvstillfället	-4 319
Påverkan på koncernens likvida medel	2 627

#### PÅVERKAN PÅ KONCERNENS LIKVIDA MEDEL

	2013
Besikta	85 268
me&i	121 179
Övriga	2 627
	209 074

## NOT 6 AVYTTRING AV DOTTERFÖRETAG

Under 2012 avyttrades inga andelar i koncernföretag. Under 2013 avyttrades aktierna i TeamOlmed till Össur Hf till en reavinst om 189 Mkr. Volati äger även rätt till ytterligare försäljningslikvid om vissa specifika omständigheter inträffar. Volati har i bokslutet inte tagit upp något

värde för denna potentiella ytterligare försäljningslikvid som maximalt kan uppgå till 30 Mkr och faller ut under 2014. Transaktionskostnaderna relaterade till avyttringen uppgick till 7 Mkr och har kostnadsförts löpande.

## PÅVERKAN PÅ KONCERNENS BALANSRÄKNING

	2013	2012
Immateriella tillgångar	85 691	-
Materiella tillgångar	8 352	-
Varulager	39 798	-
Rörelsefordringar	45 597	-
Likvida medel	22 754	-
<b>Totala tillgångar</b>	<b>202 192</b>	<b>-</b>
Innehav utan bestämmande inflytande	512	-
Avsättningar	8 360	-
Långfristiga skulder	126	-
Rörelseskulder	63 183	-
<b>Totala skulder och avsättningar</b>	<b>72 181</b>	<b>-</b>

## PÅVERKAN PÅ KONCERNENS LIKVIDA MEDEL

	2013	2012
Volati Protesen AB	303 215	-
Volati 3 AB	18	-
Volati Bil AB	25	-
<b>Totalt</b>	<b>303 258</b>	<b>-</b>

## NOT 7 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

	2013 Män	2013 Kvinnor	2013 Totalt	2012 Män	2012 Kvinnor	2012 Totalt
Tornum						
Tornum Sverige	44	11	55	44	11	55
Tornum Finland	3	-	3	3	-	3
Tornum Polen	10	1	11	9	1	10
Tornum Ungern	3	-	3	3	-	3
Tornum Rumänien	6	-	6	6	-	6
Tornum Ryssland	1	-	1	1	-	1
Tornum Bulgarien	-	-	-	1	-	1
Tornum Ukraina	2	1	3	-	-	-

	2013 Män	2013 Kvinnor	2013 Totalt	2012 Män	2012 Kvinnor	2012 Totalt
Corroventa Avfuktning						
Corroventa Sverige	22	3	25	22	2	24
Corroventa Tyskland	16	3	19	15	2	17
Corroventa England	2	-	2	2	-	2
Corroventa Österrike	2	-	2	2	-	2
Corroventa Frankrike	2	1	3	2	1	3
Corroventa Norge	2	-	2	1	-	1
Sandberg & Söner						
Sandberg & Söner	39	2	41	43	2	45
TeamOlmed						
TeamOlmed Nord	60	59	119	65	57	122
TeamOlmed Syd	83	61	144	84	62	146
Kellfri						
Kellfri Sverige	42	13	55	49	13	62
Kellfri Danmark	3	-	3	3	-	3
Kellfri Finland	3	-	3	3	-	3
Kellfri Polen	2	1	3	3	1	4
Ettikettoprintcom (3)						
Ettikettoprintcom	48	13	61	12	3	15
Ettikettoprintcom Åtvidaberg	24	6	30	11	2	13
Maskinservice i Svedala	-	-	-	6	-	6
Besikta						
Besikta (1)	344	37	381	-	-	-
me&i						
me&i (2)	1	2	3	-	-	-
Koncernledning	5	2	7	5	2	7
	769	216	985	394	160	554

- (1) Besikta konsoliderat från 18 mars 2013 varför antalet anställda avser FTE ekvivalenter för perioden som Besikta konsoliderats i Volati
- (2) me&i konsoliderat från 1 december 2013 varför antalet anställda avser FTE ekvivalenter för perioden som me&i konsoliderats i Volati
- (3) Ettikettoprintcom konsoliderat från september 2012 varför antalet anställda avser FTE ekvivalenter för perioden som Ettikettoprintcom konsoliderats i Volati

Fördelning ledande befattningshavare på balansdagen i %	2013 Män	2013 Kvinnor	2012 Män	2012 Kvinnor
Styrelseledamöter	81%	19%	82%	18%
Andra personer i företags ledning inklusive VD	68%	32%	78%	22%

Löner och andra ersättningar	2013	2012
Styrelse och VD, Sverige	15 214	9 535
Övriga anställda, Sverige	313 490	187 801
Övriga anställda, utanför Sverige	23 481	20 000
	352 185	217 336
Varav tantiem styrelse och VD	743	1 726
<b>Sociala kostnader</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Sociala kostnader enligt lag och avtal	111 349	66 379
Pensionskostnader för styrelser och VD	3 182	1 762
Övriga pensionskostnader	24 237	17 488
	138 768	85 629

Under året har VD uppburit lön om 1200 Tkr (800) och förmåner om 82 Tkr (85 Tkr). Pensionskostnaden för året har uppgått till 315 Tkr (250). VD har i sitt anställningsavtal en uppsägningstid från bolagets sida om 12 månader.

Uppsägningstiden från VD:s sida är 12 månader. Styrelseordförandes lön uppgick till 1392 Tkr (1 192) med förmåner om 6 Tkr (0). Inga pensionskostnader har erlagts.

## NOT 8 VALUTAKURSDIFFERENSER

Valutakursdifferenser har redovisats i resultaträkningen enligt följande:

	2013	2012
Råvaror och förnödenheter	-2 990	-2 325

## NOT 9 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB	2013	2012
Revisionsuppdrag	2 328	1 378
Skatteuppdrag	33	125
Andra uppdrag	332	1 275
	2 693	2 778

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

## NOT 10 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

Finansiella intäkter	2013	2012
Ränteintäkter på säljarreverser	-	1 024
Ränteintäkter på banktillgodohavanden	1 160	-
Värdförändringar på räntederivat	2 987	157
Valutakursvinster	1 409	523
	5 556	1 704
<b>Finansiella kostnader</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Räntekostnader på lån	-43 787	-13 402
Räntekostnader på finansiell lease	-848	-605
Räntekostnader på derivatkontrakt	-2 990	-355
Värdförändringar på räntederivat	-480	-3 712
Valutakursförluster	-	-870
Övriga finansiella kostnader	-9 730	-3 271
	-57 835	-22 215

Värdförändring på räntederivat avser ränteswappar varvid Volati AB, Volati 1 AB respektive Volati 2 AB swappat rörlig ränta på finansiella skulder till fast ränta

på en återstående period om ett respektive tre år. Övriga finansiella kostnader avser kostnader relaterade till den långsiktiga finansieringsstrukturen för Volati.

## NOT 11 SKATTER

	2013	2012
Aktuell skattekostnad	-20 858	-6 880
Uppskjuten skatt	1 323	1 558
Årets skattekostnad	-19 535	-5 322
<b>Avstämning effektiv skatt</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Resultat före skatt	266 982	60 668
Skatt enligt gällande skattesats	-58 736	-15 956
Skatt enligt andra skattesatser	-434	-31
Ej avdragsgilla kostnader	-16 673	-4 950
Ej skattepliktiga intäkter	42 310	5 823
Skatt schablonränta periodiseringsfond	-317	-464
Temporära skillnader	2 256	-6 311
Omvärdering av underskott från tidigare år	10 871	15 136
Inkomstskatt från tidigare år	48	49
Övrigt	-183	-176
Redovisad effektiv skatt	-20 858	-6 880

Uppskjuten skatt	2013	2012
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader		
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	-1 315	3 075
Lager	-535	105
Obeskattade reserver	-1 565	11 219
Outnyttjade underskott från tidigare år	5 399	-13 485
Övriga temporära skillnader	-661	644
	1 323	1 558

Uppskjuten skattefordran	2013	2012
Varulager	1 773	2 383
Outnyttjade underskott från tidigare år	12 077	3 556
Övriga temporära skillnader	2 281	2 598
	16 131	8 537

Uppskjuten skatteskuld	2013	2012
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	17 988	14 294
Obeskattade reserver	27 554	29 155
Övriga temporära skillnader	309	852
	45 851	44 301

Vid värderingen av underskott från tidigare år har värdering skett utifrån vad bolaget anser vara det sannolika

värdet av möjliga underskott att utnyttja.

## NOT 12 RESULTAT PER AKTIE

	2013	2012
Resultat hänförligt till moderbolagets ägare	223 713	40 853
Utestående stamaktier, tusental	20 200	20 200
Resultat per aktie	11,07	2,02
Antal stamaktier efter utspädning	20 200	20 200
Resultat per aktie efter utspädning	11,07	2,02



NOT 13 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Anskaffningsvärde	Goodwill	Patent / Teknologi	Varumärken /Övrigt	Kapitaliserade utvecklings- kostnader	Totalt
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
Avyttringar	-	-	-	-	-
I avyttrade bolag	-	-	-	-	-
Omräkningsdifferens	10	-	5	-	15
Per 1 januari 2013	394 586	10 300	67 582	10 396	482 864
Investeringar	-	-	3 038	20 654	23 692
I nya bolag vid förvärv	455 206	-	21 221	2 780	479 207
I avyttrade bolag	-70 171	-	-41 213	-107	-111 491
Omräkningsdifferens	-74	-	-81	-	-155
Per 31 december 2013	779 547	10 300	50 547	33 723	874 117
Ackumulerade avskrivningar					
Per 1 januari 2012	-301	-5 114	-14 128	-338	-19 881
Årets avskrivningar	-	-996	-6 525	-586	-8 107
Årets avskrivningar/nedskrivningar	-	-	-	-	-
I nya bolag vid förvärv	-	-	-1 000	-	-1 000
Omräkningsdifferens	-	-	6	-	6
Per 1 januari 2013	-301	-6 110	-21 647	-924	-28 982
Årets avskrivningar/nedskrivningar	-	-996	-6 070	-2 355	-9 421
I nya bolag vid förvärv	-	-	-244	-1 023	-1 267
I avyttrade bolag	301	-	25 421	78	25 800
Omräkningsdifferens	-	-	37	-	37
Per 31 december 2013	-	-7 106	-2 504	-4 224	-13 834
Bokfört värde					
2012-12-31	394 285	4 190	45 935	9 472	453 882
2013-12-31	779 547	3 194	48 043	29 499	860 283

## Nedskrivningsprövningar för goodwill

Fördelning av koncernens goodwill	2013	2012
Kellfri	97 579	97 579
TeamOlmed	-	70 171
Tornum	29 727	29 727
Corroventa	83 372	83 447
Sandberg & Söner	22 244	22 244
Ettikettoprintcom	91 418	91 418
Besikta	264 767	-
me&i	190 440	-
	779 547	394 586

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 2013-09-30.

### 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 läggs vid 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 prognos-perioden 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 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 tidvärde 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 företagens vägda genomsnittliga kapitalkostnad, företagets marginella upplåningsränta och andra marknadsmässiga upplåningsräntor oberoende av Volatis kapitalstruktur. Volati använder en diskonteringsränta om 11,5-16,5% 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 justerat 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 0,98-1,43.

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 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	-	-
Omräkningsdifferens	-	-143	-14	-157
Per 1 januari 2013	70 073	233 238	30 695	334 006
Investeringar	2 151	20 878	6 702	29 731
I nya bolag vid förvärv	-	38 927	-	38 927
Försäljningar/Utrangeringar	-	-3 669	-1 686	-5 355
I avyttrade bolag	-2 006	-66 070	-1 025	-69 101
Omklassificering	-	-	-	-
Omräkningsdifferens	-	210	36	246
Per 31 december 2013	70 218	223 514	34 722	328 454
<b>Akkumulerade avskrivningar</b>				
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	-	-
Omräkningsdifferens	-	95	-	95
Per 1 januari 2013	-18 537	-184 071	-7 601	-210 209
Årets avskrivningar	-1 990	-22 582	-5 342	-29 914
I nya bolag vid förvärv	-	-10 829	-	-10 829
Försäljningar/Utrangeringar	-	1 653	1 642	3 295
I avyttrade bolag	-	59 867	882	60 749
Omklassificering	-	-	-	-
Omräkningsdifferens	-	-169	-23	-192
Per 31 december 2013	-20 527	-156 131	-10 442	-187 100
<b>Bokfört värde</b>				
2012-12-31	51 536	49 167	23 094	123 797
2013-12-31	49 691	67 383	24 280	141 354

## NOT 15 VERKSAMHET UNDER AVECKLING

Under hösten 2012 beslutade styrelsen att avveckla verksamheten i Fillpak och avyttrade delar av verksamheten och återstående delar är under avveckling. Avvecklingen beräknas vara slutförd under 2014.

Kassaflöde från verksamhet under avveckling	2013	2012
Kassaflöde från löpande verksamhet	749	-2 560
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-	-
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	-	-
<b>Totalt kassaflöde från verksamhet under avveckling</b>	<b>749</b>	<b>-2 560</b>

Tillgångar redovisade som avvecklad verksamhet	2013	2012
Immateriella anläggningstillgångar	-	16
Materiella anläggningstillgångar	-	23
Uppskjutna skattefordringar	-	745
Lager	-	2 774
Kundfordringar	381	880
Inkomstskattefordringar	167	-
Övriga kortfristiga fordringar	-	452
Likvida medel	71	92
<b>Totala tillgångar redovisade som verksamhet under avveckling</b>	<b>619</b>	<b>4 982</b>

Skulder redovisade som verksamhet under avveckling	2013	2012
Uppskjuten skatteskuld	-	5
Upplupna kostnader	1 186	-
Leverantörsskulder	124	1 651
Övriga kortfristiga skulder	60	6 968
<b>Totala skulder redovisade som verksamhet under avveckling</b>	<b>1 370</b>	<b>8 624</b>

Totalresultat	2013	2012
Årets resultat	1 893	-3 012
Övrigt totalresultat	-	-
<b>Summa Totalresultat från verksamhet under avveckling</b>	<b>1 893</b>	<b>-3 012</b>

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Intäkter	8 286	2 645
Kostnader	-5 653	-8 808
Resultat före skatt från verksamhet under aveckling	2 633	-6 163
Skatt	-740	3 151
Årets resultat från verksamhet under aveckling	1 893	-3 012

#### NOT 16 LÅNGFRISTIGA FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Långfristiga finansiella anläggningstillgångar	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Ingående anskaffningsvärde	12 332	31 013
Tillkommande säljarrevers	280	-
Reglerade fordringar	-5 069	-18 912
Övrigt	568	231
	8 111	12 332

Långfristiga finansiella anläggningstillgångar	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Räntebärande säljarreverser	4 233	7 865
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	3 878	4 467
	8 111	12 332

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	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Ingående anskaffningsvärde	3 612	3 108
Fordringar i förvärvade bolag	-	2 176
Investeringar	144	536
Avyttringar	-	-2 208
	3 756	3 612

## NOT 17 VARULAGER

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Råvaror och förnödenheter	12 391	13 396
Varor under tillverkning	14 543	18 241
Färdiga varor och handelsvaror	103 355	136 549
Pågående arbete för annans räkning	8 093	4 707
	138 382	172 893

## NOT 18 KUNDFORDRINGAR

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Kundfordringar	94 038	143 375
Reservering för osäkra kundfordringar	-1 873	-2 287
	92 165	141 088

Förfalloanalys	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Ej förfallna kundfordringar	63 422	99 624
Förfallna mindre än 3 månader	21 751	33 659
Förfallna över 3 månader	8 865	10 092
	94 038	143 375

Kundfordringar per valuta	<b>2013</b>	<b>2012</b>
SEK	58 152	110 916
EUR	22 448	16 120
GBP	3 797	5 342
PLN	4 359	4 158
Andra valutor	5 282	6 839
	94 038	143 375

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

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Upplupna ränteintäkter	1 865	-
Övriga interimfordringar	33 719	20 701
	35 584	20 701

NOT 20 RÄNTEBÄRANDE SKULDER

Långfristiga lån	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Skulder till kreditinstitut	135 500	-
Finansiell lease	15 159	15 523
Skuld till aktieägare	170 070	5 761
Förvävsrelaterade skulder	120 000	-
	440 729	21 284

Kortfristiga lån	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Skulder till kreditinstitut	39 500	186 423
Checkräkningskredit	318 063	116 532
Skuld till aktieägare	134 111	28 799
Finansiell lease	5 207	5 134
Övriga skulder	-	1 583
	496 881	338 471

NOT 21 FÖRSKOTT FRÅN KUNDER

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Fakturerade delbelopp	9 084	14 964

## NOT 22 GARANTIÅTAGANDEN

	2013	2012
Ingående balans	5 878	5 862
Garantiavsättningar	-56	120
lanspråktaga avsättningar	-26	-114
Ej lanspråktaga avsättningar	-	10
	5 796	5 878

## NOT 23 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

Upplupna kostnader	2013	2012
Personalkostnader	83 307	71 384
Räntor	13 346	1 096
Värdeförändring derivat	5 948	8 442
Övrigt	13 187	8 497
	115 788	89 419

Förutbetalda intäkter	2013	2012
Besiktningavgifter	20 607	-
Övrigt	2 140	4 183
	22 747	4 183
Summa	138 535	93 602

## NOT 24 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. Majoriteten av koncernens låneskulder är till rörlig ränta. En förändring av räntan med en (1) procentenhet påverkar per 2013-12-31 resultatet efter skatt med 7 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 ett respektive tre år. Räntederivaten marknadsvärderas löpande av en extern bank. Det verkliga värdet på kortfristiga och långfristiga skulder motsvarar dess redovisade värden, eftersom diskonterings-effekten 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. I samband med



förvärvet av me&i refinansierades koncernen i december och majoriteten av finansieringen lades om till kortfristig. 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 2013.

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 infaller i huvudsak inom ett år.

	12/31/13	Inom ett år	1-5 år	>5 år	12/31/12	Inom ett år	1-5 år	>5 år
Tillgångar								
Kassa och bank	156 638	156 638	-	-	20 610	20 610	-	-
Skulder								
Skulder till kreditinstitut, långfristiga	135 500	-	135 500	-	-	-	-	-
Skulder till kreditinstitut, kortfristiga	39 500	39 500	-	-	186 423	186 423	-	-
Checkräkningskredit	318 063	318 063	-	-	116 532	116 532	-	-
Skuld till aktieägare	304 180	134 110	123 582	46 488	34 560	28 799	5 761	-
Förvävsrelaterade skulder	120 000	-	120 000	-	-	-	-	-
Finansiell lease	20 366	5 207	15 159	-	22 240	6 717	11 088	4 435
	937 609	496 880	394 241	46 488	359 755	338 471	16 849	4 435
Räntebärande netto	780 971				339 145			
Beräknade räntebetalningar			2014	2015-16	2017			
Skulder till kreditinstitut			16 225	6 827	379			
Förvävsrelaterade skulder och övriga skulder			10 830	914	12 330			
			27 055	7 741	12 709			

#### VALUTARISK

##### 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, norska och danska kronor, pund och polska zloty, omräknas till SEK. Omräkningsexponeringen utgör inte något väsentligt belopp på balansdagen. Denna exponering säkras inte.

##### Kapitalrisk

Koncernen eftersträvar en konsolideringsgrad som möjliggör för koncernen att bedriva verksamheten enligt den strategiska planen. Konsolideringsgraden för hela koncernen är dock inte rättvisande för hur bolaget bedömer sin finansiella ställning då den inte tar hänsyn till värdeutvecklingen i de underliggande innehaven vid beräkningen av eget kapital. Kapitalstrukturen reflek-

terar 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 25 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	2013	2012
Betalda under året	48 037	15 554
Avgifter inom ett år	52 438	16 282
Mellan ett och fem år	131 176	32 890
Längre än fem år	64 330	16 931
	295 980	81 657

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

Finansiell lease	2013	2012
Nuvärde av leasingkontrakt som löper ut:		
Inom 1 år	692	1 104
Inom mer än 1 år men mindre än 5 år	7 842	5 925
Mer än 5 år	12 105	8 359
	20 639	15 387
Framtida minimileaseavgifter		
Inom 1 år	6 031	3 078
Inom mer än 1 men mindre än 5 år	14 947	12 422
Mer än 5 år	1 623	1 769
	22 601	17 268
Avstämning framtida leaseavgifter och deras nuvärden		
Framtida minimileaseavgifter	22 601	17 268
Avgår räntebelastning	-1 962	-1 881
Nuvärde av framtida minimileaseavgifter	20 639	15 387

## NOT 26 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

Ställda säkerheter	2013	2012
Företagsinteckningar	146 960	10 000
Fastighetsinteckningar	26 250	13 650
Finansiell lease	20 366	20 657
Depositioner	374	406
Pensioner	2 262	2 326
Aktier i dotterbolag	480 995	638 957
	677 207	685 996
Ansvarsförbindelser	2013	2012
Hysesgaranti	27 748	30 831
Övriga åtaganden	2 272	2 030

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

## NOT 27 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Dotterföretag, org.nr., säte	Antal	Andel
<b>CORROVENTA</b>		
Volati Luftbehandling AB, 556717-4122, Stockholm	1 000	100%
Corroventa Avfuktning AB, 556393-4669, Bankeryd	1 000	100%
Corroventa Entfeuchtung GmbH, Meerbusch, Tyskland	-	100%
Corroventa Entfeuchtung GmbH, Österrike	-	100%
Corroventa Ltd, Southampton, Storbritannien	50 000	100%
Corroventa Finland Oy Ab, Esbo, Finland	100	100%
Corroventa AS, Norge	-	100%
Corroventa Déshumidification S.A., Paris, Frankrike	-	100%
<b>SANDBERG &amp; SÖNER</b>		
Volati Mekano AB, 556759-4188, Stockholm	1 000	100%
Ragnar Sandberg & Söner Mekaniska Verkstads AB, 556194-2154, Fagersta	1 100	100%
<b>TORNUM</b>		
Volati Agri AB, 556744-8955, Vara	960	96%
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 S.R.L., 24851384, Bukarest, Rumänien	100	100%
OOO Tornum, 1123444005640, Volgograd, Ryssland	100	100%
Tornum EOOD, 202029045, Sofia, Bulgarien	100	100%
Tornum LLC, 38908992, Kiev, Ukraina	100	100%
<b>KELLFRI</b>		
Volati Agri Supply AB, 556795-4325, Stockholm	1 000	100%
Kellfri Holding AB, 556302-4594, Skara	47 500	95%
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%
<b>ETTIKETTOPRINTCOM</b>		
Volati Tryck AB, 556856-7647, Stockholm	500	100%
Ettikettoprintcom Holding AB, 556609-6730, Malmö	60 000	100%
Ettikettoprintcom AB, 556195-2465, Malmö	10 000	100%
Ettikettoprintcom Finans AB, 556336-1715, Malmö	12 500	100%
Ettikettoprintcom Åtvidaberg AB, 556533-7473, Åtvidaberg	35 520	100%
Ettikettoprintcom Fastighets AB, 556186-7804, Åtvidaberg	30 000	100%
Maskinservice i Svedala AB, 556551-3297,	1 000	100%

## BESIKTA

Volati Bil AB, 556873-5666, Stockholm	925	93%
Besikta Bilprovning i Sverige Holding AB, 556910-0943, Malmö	1 000 000	100%
Besikta Bilprovning i Sverige AB, 556865-1359, Malmö	50 000	100%

## ME&I

Volati Förvaltning AB, 556948-5997, Stockholm	100 000	60%
Meandi Holding AB, 556664-2509, Malmö	1 000	100%
Meandi AB, 556853-2765, Malmö	50 000	100%
Meandi Oy, 21313487, Helsingfors, Finland	-	100%
Meandi AS, 993453633, Ullensaker, Norge	-	100%
Meandi Deutschland GmbH, HRB 202660, Wolfenbüttel, Tyskland	-	100%
Meandi Deutschland Mitte GmbH, HRB 202633, Wolfenbüttel, Tyskland	-	100%
Meandi Deutschland Süd GmbH, HRB 202688 Wolfenbüttel, Tyskland	-	100%
Meandi SC Ltd, 07422566, London, Storbritannien	-	100%

## ÖVRIGA

Volati 2 AB, 556809-7975, Stockholm	522	53%
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%
Fastighetsaktiefbolaget Strömsmeden 1, 556750-6117, Stockholm	1 000	100%
Volati 1 AB, 556880-6235, Stockholm	500	100%
Riche Finance S.A., B 71358, Luxembourg	-	90%
Jarle Finance S.A., B 165620, Luxembourg	-	100%
Vassa Eggen Finance S.à.r.l., B 165613, Luxembourg	120 000	100%
Bull & Bear Finance S.à r.l, R.C.S Luxembourg B 165639	120 000	100%
Sture Finance S.A., R.C.S Luxembourg B 165638	1 900 000	100%
Volati 4 AB, 556847-3399, Stockholm	1 000	100%
Volati Fastighet AB, 556908-3305, Stockholm	500	100%
Kment Förvaltning AB, 556593-9856, Stockholm	273 817	100%
PIX Förvaltning AB, 556777-0143, Stockholm	383 610	100%
Bkrom Förvaltning AB, 556656-4786, Stockholm	6 096 911	100%

## NOT 28 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, d.v.s. 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 detta inte 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 780 Mkr (395). 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 29 HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Inga väsentliga händelser har inträffat efter balansdagen.

---

## NOT 30 NÄRSTÅENDERELATIONER

Personalkostnader till ägare framgår av not 7.

Vid utgången av året fanns skulder till aktieägare, inklusive minoritetsdelägare, uppgående till 304 Mkr (35).

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

---

## NOT 31 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 2013 består av moderbolaget och dess koncernföretag, tillsammans benämnd koncernen.

## **MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING**

Tkr	Not	2013	2012
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Nettoomsättning		6 440	9 542
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	6	-10 207	-10 692
Personalkostnader	5	-7 485	-4 708
Övriga rörelsekostnader		-7 905	-8 276
Avskrivning av materiella anläggningstillgångar		-205	-371
Försäljning av dotterföretag		-341	-
Rörelseresultat		-19 703	-14 505
<b>Resultat från finansiella investeringar</b>			
Resultat från andelar i koncernföretag	2	53 390	55 380
Ränteutäkter och liknande intäkter	3	13 171	16 686
Räntekostnader och liknande kostnader	4	-47 532	-36 510
Resultat efter finansiella poster		-674	21 051
Bokslutsdispositioner	9	-4 141	-4 925
Skatt	7	-4 661	-4 502
Årets resultat		-9 476	11 624

## **MODERBOLAGETS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT**

Tkr	Not	2013	2012
Årets resultat och Årets summa totalresultat		-9 476	11 624

**RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING FÖR MODERBOLAGET**

	Not	12/31/13	12/31/12
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Materiella anläggningstillgångar	8	515	514
Uppskjutna skattefordringar		-	1 242
Övriga långfristiga tillgångar		1 147	1 147
Andelar i koncernföretag	10	137 119	1 207 222
Summa anläggningstillgångar		138 781	1 210 125
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Fordringar hos koncernföretag		13 507	168 942
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		2 121	1 487
Övriga fordringar		254	78
Likvida medel		25 604	-
Summa omsättningstillgångar		41 486	170 507
Summa tillgångar		180 267	1 380 632
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Bundet eget kapital	12		
Aktiekapital: Antal aktier 20 200 000		5 050	5 050
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		148 359	531 443
Årets resultat		-9 476	11 624
Summa eget kapital		143 933	548 117
<b>Obeskattade reserver</b>			
Periodiseringsfonder		15 083	10 942
<b>SKULDER</b>			
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga räntebärande skulder	11	-	-
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga räntebärande skulder	11	-	218 134
Skulder till koncernföretag		1 150	580 983
Leverantörsskulder		4 535	5 403
Skatteskulder		8 705	5 469
Övriga kortfristiga skulder		-	208
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		6 861	11 376
Summa kortfristiga skulder		21 251	821 573
Summa eget kapital och skulder		180 267	1 380 632
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser - se not 13			



**RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDEN FÖR MODERBOLAGET**

	2013	2012
<b>Den löpande verksamheten</b>		
Rörelseresultat efter finansiella poster	-674	21 051
<b>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet, mm</b>		
Avskrivningar	205	371
Värdeförändringar derivatkontrakt	-2 135	2 713
Realisationsvinst vid försäljning av andelar i koncernföretag	-6 637	-
Realisationsvinst vid försäljning av inventarier	-	-75
Lämnade/erhållna koncernbidrag	-53 390	-55 380
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet	-62 631	-31 320
<b>Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet</b>		
Förändring av fordringar	3 307	-2 298
Förändring av rörelseskulder	-1 081	526
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet	2 226	-1 772
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-60 405	-33 092
<b>Investeringsverksamheten</b>		
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-206	-212
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	-	75
Investeringar i dotterföretag	-50	-1 060
Investeringar i övriga tillgångar	-	-1 147
Avyttrade dotterföretag	325 993	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten	325 737	-2 344
<b>Finansieringsverksamheten</b>		
Utdelning	-14 948	-10 040
Reglering av långfristig fordran	-	16 600
Förändring checkkredit	-108 134	30 843
Förändring mellanhavande med koncernföretag	-6 647	68 034
Amortering av skulder	-110 000	-70 000
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-239 729	35 437
<b>Årets kassaflöde</b>	25 603	1
Likvida medel vid årets början	1	-
Likvida medel vid årets slut	25 604	1

## RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I MODERBOLAGETS EGET KAPITAL

	Aktiekapital	Balanserat resultat	Årets resultat	Summa eget kapital
Utgående balans 2011-12-31	5 050	77 454	464 029	546 533
Övriga vinstdispositioner	-	464 029	-464 029	-
Utdelning	-	-10 040	-	-10 040
Årets totalresultat	-	-	11 624	11 624
Utgående balans 2012-12-31	5 050	531 443	11 624	548 117
Övriga vinstdispositioner	-	11 624	-11 624	-
Utdelning	-	-394 708	-	-394 708
Årets totalresultat	-	-	-9 476	-9 476
Utgående balans 2013-12-31	5 050	148 359	-9 476	143 933

## 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 12 i noter till koncernredovisningen sker nedskrivning av det bokförda värdet på andelarna i moderbolaget.

## NOT 2 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

	2013	2012
Utdelningar	-	-
Koncernbidrag	53 390	55 380
	53 390	55 380

## NOT 3 RÄNTEINTÄKTER OCH LIKNANDE INTÄKTER

	2013	2012
Ränteintäkter från koncernföretag	11 011	16 261
Värdeförändringar på derivatkontrakt	2 134	157
Ränteintäkter på säljarreverser	26	192
Valutakursvinster	-	76
	13 171	16 686

## NOT 4 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKNANDE KOSTNADER

	2013	2012
Räntekostnader till koncernföretag	-19 463	-21 721
Räntekostnader på derivatkontrakt	-1 761	-148
Värdeförändringar på räntederivat	-	-2 713
Räntekostnader på lån	-25 480	-10 386
Övriga finansiella kostnader	-828	-1 542
	-47 532	-36 510

NOT 5 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

	2013	2013	2013	2012	2012	2012
	Styrelse & VD	Övriga	Totalt	Styrelse & VD	Övriga	Totalt
Löner och ersättningar	1 392	2 117	3 509	1 392	2 031	3 423
Pensionskostnader	157	426	583	155	244	399
Sociala kostnader	1 549	2 543	4 092	1 547	2 275	3 822
	437	707	1 144	437	661	1 098
			5 236			4 920

Medelantal anställda i moderbolaget har varit 4 (6) varav 2 (4) män.

NOT 6 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

Öhrlings Pricewaterhouse Coopers AB	2013	2012
Revisionsuppdrag	180	180
Skatteuppdrag	-	-
Andra uppdrag	107	1 222
	287	1 402

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

NOT 7 SKATTER

	2013	2012
Aktuell skattekostnad	-3 419	-5 744
Uppskjuten skatt	-1 242	1 242
Årets skattekostnad	-4 661	-4 502

<b>Avstämning effektiv skatt</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Resultat före skatt	-4 815	16 126
Skatt enligt gällande skattesats	1 059	-4 241
Ej skattepliktiga intäkter	1 930	-
Ej avdragsgilla kostnader	-5 140	-772
Temporära skillnader	-1 242	-714
Skatt från tidigare år	-	-41
Övrigt	-26	23
Redovisad effektiv skatt	-3 419	-5 744

#### NOT 8 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

<b>Inventarier</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående anskaffningsvärde	2 504	2 664
Investeringar	207	212
Försäljningar	-	-372
Utgående ackumulerade anskaffningsvärde	2 711	2 504
Akkumulerade avskrivningar enligt plan		
Ingående avskrivningar	-1 991	-1 992
Årets avskrivningar	-205	-371
Försäljningar	-	372
Utgående ackumulerade avskrivningar	-2 196	-1 991
Utgående planenligt restvärde	515	513

#### NOT 9 BOKSLUTSDISPOSITIONER

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Förändring av periodiseringsfond	-4 218	-5 118
Förändring av överavskrivningar	77	193
	-4 141	-4 925

## NOT 10 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Ackumulerade anskaffningsvärden, Tkr	2013	2012
Vid årets början	1 207 222	730 468
Investerat	136 234	476 754
Avyttrat	-1 206 337	-
	137 119	1 207 222

Dotterföretag, org.nr., säte	Antal	Andel	Bokfört värde, Tkr	
			2013	2012
Volati Agri AB, 556744-8955, Vara	-	-	-	2 207
Volati Luftbehandling AB, 556717-4122, Stockholm	-	-	-	7 100
Volati Mekano AB, 556759-4188, Stockholm	-	-	-	100
Volati Protesen AB, 556778-7659, Stockholm	-	-	-	444 794
Volati Agri Supply AB, 556795-4325, Stockholm	-	-	-	9 100
Volati Verkstad AB, 556691-3629, Stockholm	1 000	100%	860	860
Volati Protesen 2 AB, 556828-5430, Stockholm	-	-	-	15 050
Volati 1 AB, 556880-6235, Stockholm	500	100%	134 230	50
Volati 2 AB, 556809-7975, Stockholm	-	-	-	880
Besikta Bilprovning i Sverige AB, 556908-3305, Stockholm	-	-	-	50
Volati Finans AB, 556762-3334, Stockholm	-	-	-	727 031
Volati 3 AB	1 000	50%	2 029	-
			137 119	1 207 222

## NOT 11 RÄNTEBÄRANDE LÅN

Långfristiga lån	2013	2012
Skulder till kreditinstitut	-	-
Kortfristiga lån	2013	2012
Skulder till kreditinstitut	-	110 000
Checkräkningskredit	-	108 134
	-	218 134

## NOT 12 EGET KAPITAL

### Utdelning

Under 2013 genomfördes en utdelning till aktieägarna om 395 Mkr avseende vinstdispositionen för räkenskapsåret 2012.

### Balanserade vinstmedel

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

---

## NOT 13 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

### Ställda säkerheter

**2013****2012**

Aktier i dotterbolag

-

1 207 222

### Ansvarsförbindelser

**2013****2012**

Hyresgaranti

27 748

50 680

Garantier för dotterbolag

-

34 916

27 748

85 596

---

## NOT 14 NÄRSTÅENDERELATIONER

Moderbolaget har en närstående relation med sina koncernföretag och ägare, se not 30 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 4 mars 2014*

Karl Perlhagen  
Styrelsens ordförande

Patrik Wahlén  
Verkställande direktör och styrelseledamot

Mårten Andersson  
Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har avgivits den 4 mars 2014

Öhrlings PriceWaterhouseCoopers AB

Sten Håkansson  
Auktoriserad 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 2013.

#### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och 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 upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och 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 2013.

#### 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 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 enligt ovan är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Därutöver har vi läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

#### **Uttalanden**

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

*Stockholm den 4 mars 2014*

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Sten Håkansson  
Auktoriserad revisor

## **DEFINITIONER**

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

#### **VOLATI AB**

VD: Patrik Wahlén  
Engelbrektsplan 1, 114 34 Stockholm  
Tel: 08-21 68 40  
E-post: [info@volati.se](mailto:info@volati.se)  
[www.volati.se](http://www.volati.se)  
Styrelsens säte: Stockholm.  
Organisationsnummer: 556555-4317

---

#### **BESIKTA BILPROVNING**

VD: Mårten Andersson  
Källvattengatan 7, 212 23 Malmö  
Tel: 010-809 00 00  
E-post: [kundtjanst@besikta.se](mailto:kundtjanst@besikta.se)  
[www.besikta.se](http://www.besikta.se)

#### **CORROVENTA**

VD: Per Ekdaahl  
Mekanikervägen 3, 564 35 Bankeryd  
Tel: 036-37 12 00  
E-post: [mail@corroventa.se](mailto:mail@corroventa.se)  
[www.corroventa.se](http://www.corroventa.se)

#### **ETTIKETTOPRINTCOM**

VD: Philip Schwarz  
Box 9033, 200 39 Malmö  
Tel: 040-55 27 00  
E-post: [info@ettikettoprintcom.se](mailto:info@ettikettoprintcom.se)

#### **KELLFRI**

VD: Tina Baudtler  
Munkatorpsgatan 6, 532 37 Skara  
Tel: 0511-242 50  
E-post: [info@kellfri.se](mailto:info@kellfri.se)  
[www.kellfri.se](http://www.kellfri.se)

#### **ME & I**

VD: Susan Engvall  
Sundspromenaden 23, 211 16 Malmö  
Tel: 040-12 74 50  
E-post: [info@meandi.se](mailto:info@meandi.se)  
[www.meandi.se](http://www.meandi.se)

#### **SANDBERG & SÖNER**

VD: Jerry Johansson  
Fårbovägen 4, 773 00 Fagersta  
Tel: 0223-190 90  
E-post: [info@sandberg-soner.se](mailto:info@sandberg-soner.se)  
[www.sandberg-soner.se](http://www.sandberg-soner.se)

#### **TORNUM**

VD: Per Larsson  
Box 100, 535 22 Kvänum  
Besöksadress: Skaragatan 15 A  
Tel: 0512-291 00  
E-post: [info@tornum.se](mailto:info@tornum.se)  
[www.tornum.se](http://www.tornum.se)



