

2014

volatı.



volatı.

*Det är bättre att umgås
med människor som är bättre
än vad du är. Välj kompanjoner
vars uppträdande är bättre
än ditt och du kommer
att påverkas i den riktningen.*

WARREN BUFFETT

BESIKTA
BILPROVNING

me&i
www.meandi.se

Kellfri
Lantbrukets varuhus

CorroVenta
CORROVENTA®

ettikettoprintcom
LABELING SYSTEMS

TORNUM®

NaturaMed
PHARMA

Innehåll

8. LÅT DITT LIVSVERK VÄXA MED OSS
10. VOLATIS VÄRLD
12. MOD, MAGKÄNSLA OCH RÄTT MEDARBETARE
Karl Perlhagen berättar om vad som krävs för att bli en framgångsrik entreprenör
16. DELAD FRAMGÅNG BLIR DUBBEL FRAMGÅNG
Volatis medarbetare engagerar sig
18. SATSA PÅ ATT SKAPA HÄVSTÅNG PÅ DITT KUNNANDE
Patrik Wahlén om vikten att våga delegera
24. VOLATIS NYE VD VILL FRÅMJA ENTREPRENÖRSANDAN
Mårten Andersson vill att bolagen fortsätter vara sig själva
28. VOLATI ACADEMY
Utbildar nästa generations chefer
32. VOLATI AWARDS
Medarbetare får pris för betydande insatser
33. TIO ÅR MED TORNUM – FÖRSTA FÖRVÄRDET
Volati och Per Larsson delar syn på företagande
36. NATURAMED PHARMAS RÅDGIVARE TYCKER OM VOLATI
Långsiktigheten. Prestigelösheten. De korta beslutsvägarna.
38. PERSONKEMI MELLAN KÖPARE OCH SÄLJARE
är grunden för framgångsrika affärer
42. ATT SÄLJA SITT LIVSVERK
44. IKEA – VÄRLDENS MINSTA, STÖRSTA DETALJHANDELSFÖRETAG
Företagskultur som framgångsfaktor
50. MÖTET – SVERIGES DOLDA MAKTHAVARE
Krönika av Jan Gradvall
54. VOLATIS PERSONAL
56. VOLATIS BOLAG
72. VOLATIS HISTORIA
74. SKIDSKYTTEKUNGEN TOG INSPIRATION AV NÄRINGSLIVET
Björn Ferry kalkylerar potential i förhållande till risk
80. TRÄNING SOM FÖRETAGSKULTUR
Läs om likheterna mellan Volatis investeringsfilosofi och att träna inför ett maratonlopp
84. VOLATI I SIFFROR
92. VOLATIS ÅRSREDOVISNING



Möt serieentreprenören Karl Perlhagen, företagsbyggaren Patrik Wahlén och företagsutvecklaren Mårten Andersson.



Står du i begrepp att sälja ditt bolag? Börja med en kopp kaffe.



Möt skidskytten Björn Ferry, som berättar om hur näringslivet inspirerat honom att bli en ännu bättre idrottsman.

74

Nyförvärvade NaturaMed Pharmas rådgivare tycker till om Volati.

36



16

Delad framgång

När personalen själva fick välja gick julgåvan till cancerforskning, kampen mot ebola och utsatta barn.

Träning som företagskultur

Volatis personal (SID 54) uppmuntras att träna på jobbet (SID 80)



VOLATI

förvärvar och vidareutvecklar

MELLANSTORA FÖRETAG MED FOKUS PÅ LÅNGSIKTIGT VÄRDESKAPANDE. VI ÄR PRIVATÄGDA, FOKUSERADE PÅ FÖRVÄRV VID GENERATIONSSKIFTEN OCH HAR ETT LÅNGSIKTIGT PERSPEKTIV. DE FÖRETAG VI FÖRVÄRVAR SER VI SOM LIVSVERK OCH VI UTVECKLAR DEM MED INSPIRATION FRÅN DEN FÖRRE ÄGAREN.

VILL DU FÅ TILLGÅNG TILL:

» *kunnande* » *kapital* » *nätverk* » *nya marknader* » *engagerade ägare* » *en kopp kaffe...*

KONTAKTA PATRIK PÅ

070-699 96 76

Låt ditt livsverk växa med oss

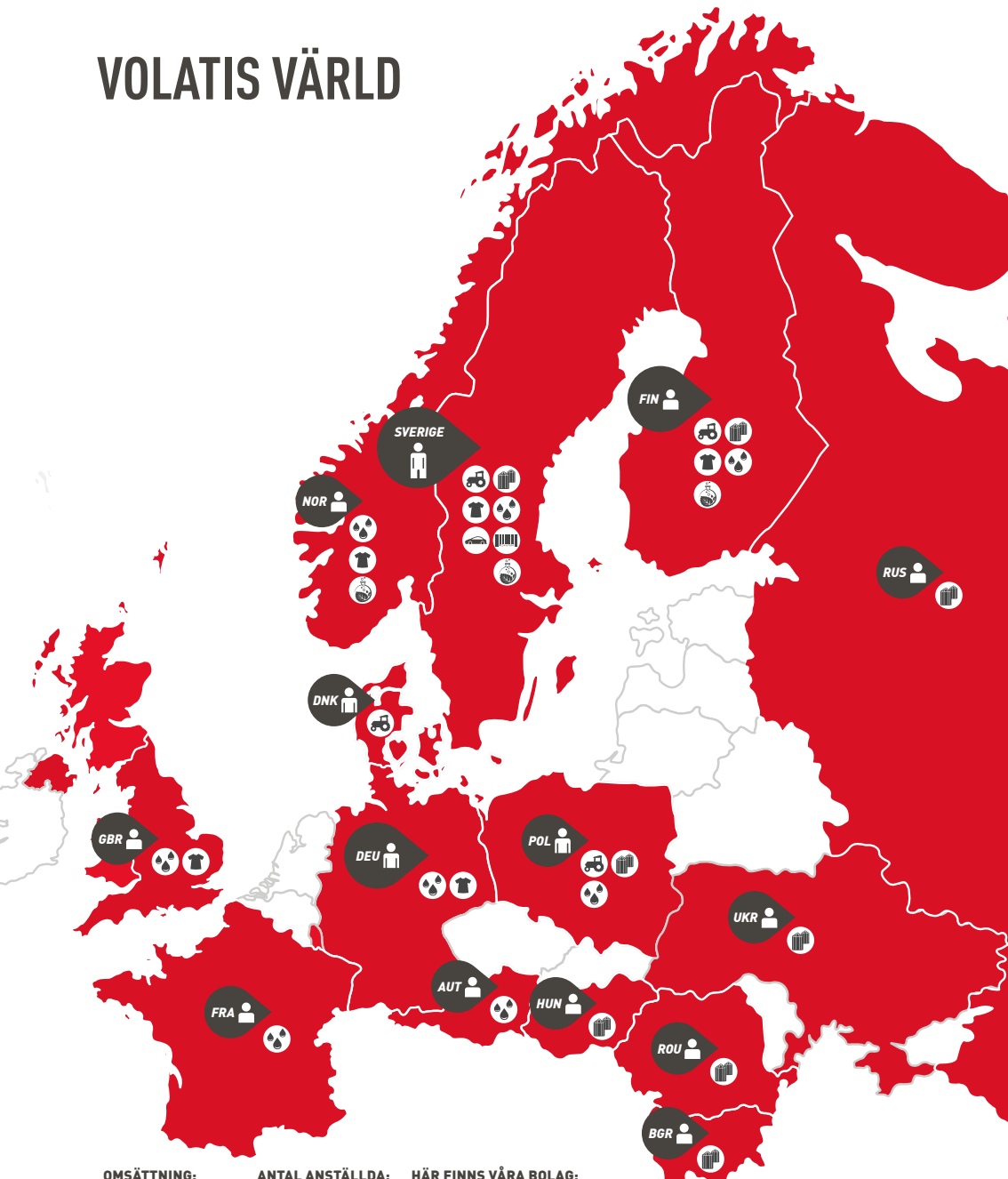


Själv är inte alltid bäste dräng. Till slut når de flesta av oss en gräns när vi inser att vi skulle kunna utvecklas mer med hjälp från utomstående. Volati bildades för att bli en engagerad ägare som kan hjälpa välskötta livsverk att ta nästa steg. Vår utgångspunkt är att beständiga värden byggs med skaparglädje och långsiktighet, inte snabba affärer. Jag vet också av egen erfarenhet att det kan vara svårt att kliva av – och att känslorna ofta talar mot förnuftet. Nyligen lämnade jag efter många år VD-posten i Volati för att kunna ägna all kraft åt att identifiera nya bolag som delar vår syn på företagande. Det var svårt, men nödvändigt.

Om ditt företag står inför ett generationsskifte och du funderar på hur du ska säkra dess framtid på bästa sätt, hör av dig till mig på 070-699 96 76 eller patrik@volati.se.

Vänliga hälsningar
Patrik Wahlén




VOLATIS VÄRLD










OMSÄTTNING:

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

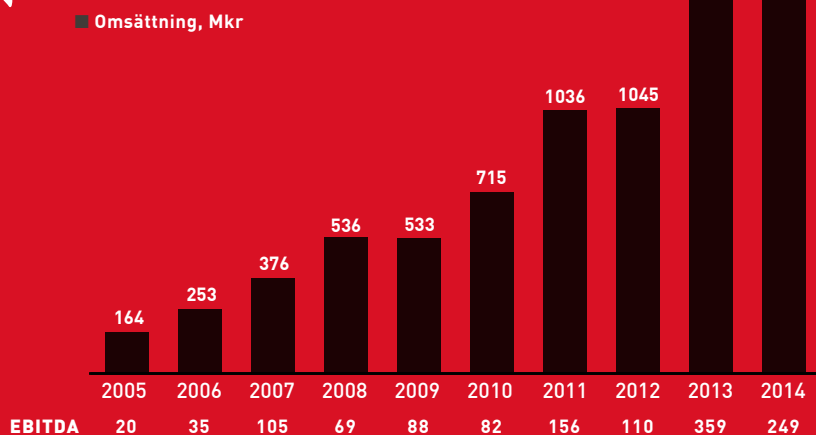
ANTAL ANSTÄLLDA:

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

HÄR FINNS VÅRA BOLAG:

-  BESIKTA
-  CORROVENTA
-  ETTIKETTOPRINTCOM
-  KELLFRI
-  ME&I
-  TORNUM
-  NATURAMED PHARMA

VOLATIS TILLVÄXT FORTSÄTTER



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 2015 finns Volati på plats i 15 länder, genom dotterbolag. Internationell utblick med svenska ögon. Det är så vi vill ha det.



Mod, magkänsla, rätt medarbetare

Vad krävs för att bli en framgångsrik entreprenör?
Enligt Karl Perlhagen, serientreprenör som har
ägnat hela sitt yrkesliv åt att bygga företag
i vitt skilda branscher, handlar det om att våga satsa –
och att våga lita på sin magkänsla.



”**M**EN VIKTIGAST AV ALLT är att hitta rätt medarbetare och att delegera ansvar”, säger han. Själv har han utvärderat tusentals företag och affärsidéer under sin karriär. Och redan under studietiden föddes embryot till det som så småningom skulle bli Volati.

När Karl Perlhagen var liten sa hans pappa åt honom att om han ville tjäna pengar, då skulle han bli entreprenör. Det gjorde intryck. Studierna vid Lunds universitet skräddarsydde han med kurser i bland annat strategi och redovisning för att förbereda sig så bra som möjligt för en framtida karriär som företagsbyggare. Under de tjugo år som har gått sedan han tog examen som ekonom har han identifierat och utvärderat ett stor antal affärsidéer. De flesta har kasserats – men ett tjugotal har han satsat på.

Vad driver dig?

– Till en början var det kanske pengar. Men det är inte längre min primära drivkraft. Idag handlar det mer om tillfredsställelsen att ha en idé, utveckla den och se resultatet. Med åren har jag blivit allt bättre på att värdera bolag, hitta utvecklingspotentialen – och också att definiera risker.

Hur började du?

– Redan något år efter examen och kortare anställningar som ekonom och vd för ett ögonlaserföretag kände jag mig otålig på att starta eget.

– Den första affärsidén handlade om att starta parallellimport av läkemedel till Sverige från södra Europa. Året var 1996 och företaget blev Cross Pharma. Första året omsatte vi 230 miljoner kronor på

två personer. Andra året startade vi verksamhet även i Norge – och omsättningen mer än fördubblades.

– Vi var först i Sverige med parallellimport av läkemedel och det blev en succé. Jag var 29 år och tyckte att jag var erfaren och hade hittat receptet på framgång. Sedan dess har jag lärt mig att det inte riktigt är så enkelt.

ENTREPRENÖREN KARLS FRÄMSTA LÄRDOMAR:

- ❗ Tillsätt rätt medarbetare – satsa på sådana som kan mer än vad du kan
- ❗ Lita på dina medarbetare och våga delegera ansvar
- ❗ Få dina medarbetare att utvecklas och trivas
- ❗ Satsa på sådant som du förstår dig på
- ❗ Satsa på sådant som gör dig stolt
- ❗ Våga lita på din magkänsla



Min främsta drivkraft i dag är tillfredsställelsen att ha en idé, utveckla den och se resultatet säger Karl Perlhagen, entreprenör och styrelseordförande Volati.



»Vi vill äga verksamheter som vi kan vara stolta över och vi vill att bolagen ska vara stolta över att ägas av Volati.«

Vad hände med Cross Pharma?

– Vi gick ihop med Meda 1999. Vi erhöll 51 procent av aktierna – men jag var inte längre vd och det var någon annan som bestämde. Utrymmet att vara entreprenör försvann och två år senare lämnade jag Meda.

– I den vevan kontaktades jag av en god vän som frågade om jag var intresserad av att gå in i ett bilskrotningsföretag – Bilskrotarna.



Det är ett stort steg mellan läkemedel och bilskrot...

– Ja, och den främsta förändringen var att jag nu för första gången arbetade i en verksamhet orienterad direkt mot slutkunden, där utmaningen låg i att ta reda på hur vi skulle kunna leverera kundnytta – och hur vi skulle tjäna pengar. Det utvecklades till ett roligt projekt, vilket är en anledning till att jag fortfarande äger bilskrotarna.

Vad hände efter bilskrotarna?

– Då kontaktades jag av en låsfirma som stod inför ett generationsskifte, Täby Lås. Ägarna hade fyllt 70 år och ville sälja. Det var ett fint och välskött företag, så jag bestämde mig för att satsa. Samtidigt föddes tanken på att det måste finnas många företag i liknande situation, det vill säga fina, välmående företag där ägarna hade blivit äldre och ville lämna över till någon annan som kunde vidareutveckla deras livsverk.

Så det blev upptakten till Volati?

– Ja. Jag kontaktade min gamla studiekamrat Patrik Wahlén från Lund, som då arbetade som strategikonsult på Cap Gemini. Jag visste att han var smart och ambitiös och trodde att vi skulle kunna komplettera varandra på ett bra sätt.

– Vi träffades och skissade på en affärsidé. Det var vintern 2003. Tanken var att köpa bolag med välskött kärnverksamhet som klarade av att bära rörelsekostnader och räntor. Bolagen skulle också ha tillväxtpotentialer och helst kunna expandera internationellt. Fokus skulle ligga på företag som precis som Täby Lås stod inför ett generationsskifte.

– Första kontoret blev en skrubb på Birger Jarlsgatan utan ventilation, där vi satt och arbetade på våra släpbara Dell-datorer.

Vilken var er första investering?

– Vi tittade på en stor mängd bolag, men kom aldrig till skott. Det visade sig inte vara så lätt som vi trodde. Vi var unga, bara 34 år, och okända och visste inte riktigt hur vi skulle gå till väga. Företagsmäklarna verkade inte ha något större förtroende för oss. Men till slut, 2004, lyckades vi förvärva spannmålstorkstillverkaren Tornum, som vi tog över efter de dåvarande ägarna, som ville förbereda generationsskiftet i god tid.

Hur såg er strategi ut för att utveckla era förvärv?

– Vi insåg att nyckeln till framgång låg i att rekrytera bra ledningar – att vara prestigelösa nog att anställa sådana som visste mer än vad vi gjorde och att våga låta dem ta ansvar och vara visionära.

– Vi bestämde oss också tidigt att bara investera i sådant som vi trodde oss förstå oss på, vilket automatiskt sållade bort vissa branscher – som bioteknik och IT.

– Sedan starten av Volati har vi förvär-

vat ett antal bolaget, men grundtankarna är fortfarande de samma. Och ju större vi blir, desto mer måste vi våga delegera ansvar.

Vad ser du som din främsta utmaning idag?

– Det ligger en fara i att ju äldre man blir, desto större aversion får man mot risker. Det kan vara hämmande för Volatis utveckling och innebära att vi missar något som skulle kunna bli en stor möjlighet. En av mina största personliga utmaningar är just att fortsätta våga ta risker.

– De första åren handlade vår verksamhet till 80 procent om förvärv och till 20 procent om förvaltning. Idag är förhållandet det motsatta. Det påverkar också hur djärva vi vågar vara och vårt sätt att tänka.

– Samtidigt har vi efter att ha utvärderat tusentals bolag fått en ökad insikt i vilken typ av bolag vi vill ha och som vi kan bli en bra ägare av. Vi vill äga verksamheter som vi kan vara stolta över och vi vill att bolagen ska vara stolta över att ägas av Volati. ●

BOLAG SOM KARL HAR DELTAGIT I UTVECKLINGEN AV:

- | | | |
|----------------------------|----------------------|-----------------------|
| ✓ Cross Pharma | ✓ Sveico | ✓ Orifice Medical |
| ✓ Meda | ✓ Kökskungen | ✓ Kellfri |
| ✓ Bromma Botkyrka Bilskrot | ✓ Gastromax | ✓ Ettikettprintcom |
| ✓ TR Bilåtervinning | ✓ Corroventa | ✓ Me&I |
| ✓ Täby Lås | ✓ Sandberg & Söner | ✓ Besikta Bilprovning |
| ✓ Danderyd Lås | ✓ LR Konsult | ✓ NaturaMed Pharma |
| ✓ Volati | ✓ Olmed Ortopediska | |
| ✓ Tornum | ✓ Team Ortopedteknik | |



Engagemang i entreprenörskap gör
det möjligt för den här kvinnan att äga
och driva sin egen kycklingfarm.
Volati är stolt bidragsgivare till
Hand in Hand sedan 2011.

Delad blir dubbel **FRAMGÅNG**

Cancerforskning, kampen mot ebola och utsatta barn. Det här var några av de frågor som engagerade medarbetarna hos oss och våra dotterbolag mest under 2014. Det framgick när de fick rösta på organisationer dit vi skulle skänka årets julgåva, motsvarande 1 000 kronor per anställd.

– För oss är det självklart att bidra till en värld som vi själva vill leva i och se våra barn växa upp i. Därför har vi valt att engagera oss socialt – och vi hoppas inspirera även andra att göra det. För 2014 donerar vi 1000 kronor per anställd, totalt 878 000 kronor, berättar Karl Perlhagen, Volatis ordförande.

Tidigare har Volatis stöd gått till organisationerna Läkare utan gränser och Hand in Hand. I år har samtliga medarbetare haft möjlighet att själva vara med och påverka vilka välgörenhetsorganisationer som skulle få pengarna – och hur de skulle fördelas.

– Vi är väldigt glada att så många har engagerat sig och deltagit i omröstningen - totalt 75 procent av alla anställda. Vi vill att våra medarbetare ska vara stolta över att arbeta i ett

bolag ägt av Volati. Att visa ansvar gentemot vår omvärld är ett sätt för oss att förtjäna en sådan stolthet, säger Karl.

SÅ HÄR MYCKET SKÄNKER VOLATI TILL RESPEKTIVE ORGANISATION 2014:

Cancerfonden	575 000 kr
Läkare utan gränser	147 000 kr
SOS Barnbyar	79 000 kr
Rädda Barnen	53 000 kr
Hand in Hand	24 000 kr
TOTALT	878 000 kr

Satsa på att skapa häv- stång på ditt kunnande

”Alla entreprenörer möts förr eller senare av dilemmat att de själva riskerar att bli en hämsko för vidareutveckling – det kommer en gräns när det inte längre är möjligt att detaljstyra”. Det säger Patrik Wahlén, en av grundarna och fram till nyligen även vd för Volati.





*Det lönar sig att bygga strukturer, system och modeller.
Det är som att rulla en snöboll, i början är det jobbigt
men sedan rullar den på av sig själv.*

I den här intervjun talar Patrik om vikten av att våga delegera och att ha en struktur som innebär att verksamheten kan växa vidare enligt dina principer, oavsett om du finns där eller inte. "Jag ser fram mot att komma hit och ta en kopp kaffe när jag är 90 år och glädjas över att Volati växer vidare – och att våra grundprinciper fortfarande sitter i väggarna".

KOMBINERA EN HÄNGIVEN SERIEENTREPRENÖR MED EN PASSIONERAD STRATEG och förutsättningarna föds för att skapa en verksamhet med stark drivkraft att utvecklas och växa – som Volati. Allt började 2003 då entreprenören *Karl Perlhagen* och strategen *Patrik Wahlén* beslöt att starta ett bolag tillsammans med affärsidén att förvärva och vidareutveckla välskötta, medelstora företag, till exempel vid ett generationsskifte. Fokus skulle ligga på att köpa

till rimliga värderingar och utveckla verksamheterna, samtidigt som riskerna hölls nere.

– Vi ville skapa en obligation med en option, det vill säga skapa säkerhet för investeringen samtidigt som det fanns en möjlighet till utväxling. Vi hade en tydlig tanke om vilken typ av bolag vi ville köpa. Däremot hade vi ingen aning om hur vi skulle gå till väga, säger Patrik.

– Efter att tidigare ha jobbat som konsult och sålt tjänster, trodde jag att

»Jag älskar att bygga system och modeller, bland annat med inspiration från andra företagsbyggare«

det skulle bli lätt att befinna mig på andra sidan som köpare. Men jag insåg snabbt att det var svårt. Varför skulle någon vilja sälja till två oerfarna 34-åringar som saknade track record? Hur skulle vi hitta bolag som kunde tänkas vara till salu? Och om vi hittade ett bolag – hur skulle vi kontakta det? Värdera det? Och hur skulle vi bli relevanta som köpare?

Hur bar ni er åt?

– Vi insåg att vi var tvungna att kommunicera olika budskap till de olika parterna vi skulle förhandla med. Mot corpfirmorna var det viktigt att bevisa att vi var finansiellt solida och ansvarstagande för att få dem att inse att vi verkligen skulle kunna ta affären i hamn. Och mot bolagen var det viktigt att poängtera värden som trovärdighet och långsiktighet.

– Vi fick hålla på ett tag innan alla bitar föll på plats. Vändningen kom när vi lyckades förvärva spannmålstillverkanen Tornum 2004 – och dessutom kunde rekrytera den erfarna *Per Larsson* som vd. Med sin bakgrund som Europachef för ett amerikanskt bolag där han byggt upp en distributionskedja i Östeuropa skulle han bli perfekt för att förverkliga våra utvecklingsplaner för Tornum. En viktig del av strategin handlade just om att låta

det välskötta familjeföretaget ta steget in i Östeuropa.

Hur viktigt var det att hitta rätt vd?

– Vi insåg tidigt att det var av avgörande betydelse att hitta bra vd:ar till våra bolag om vi skulle lyckas. Och med facit i hand – efter att ha varit igång i mer än ett decennium och förvärvat ett antal bolag – kan vi konstatera att det är en av de saker vi har lyckats bäst med. Vi förstod också att det var viktigt att hitta en bra modell för vd-rekryteringar baserad på inskolning, implementering och inriktning för att hela processen skulle fungera så smidigt som möjligt.

– Sedan kom nästa utmaning när vi insåg att vi dessutom var tvingade att lära oss hur man styr en vd – och hur en styrelse fungerar.

Det gick ju bevisligen bra eftersom Volati sedan dess har vuxit från ett till åtta dotterbolag, från 50 till 1000 anställda, till miljardomsättning och med verksamhet i 15 länder.

Hur gick det till – och vad är det som gör att vissa bolag växer, medan andra står och stampar på samma fläck?

– Mycket handlar om att våga släppa kontrollen. Många blir aldrig mer än enmansbolag. Den främsta anledningen



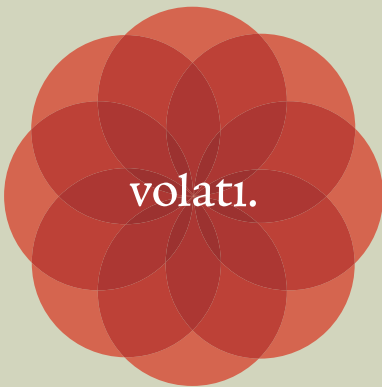
VÄRDERINGSMODELL

Basen för hur Volati värderar ett bolag är en excel modell som togs fram 2003. Modellen är relativ enkel och bygger på historisk data och ett fåtal antaganden om framtiden såsom investeringsbehov och tillväxt.

INSKOLNING

Volati arbetar fortfarande på ungefär samma sätt efter ett förvärv som man gjorde vid förvärvet av Tornum 2004. Syftet är att lära känna bolaget bättre. Det görs genom att man de första månaderna spenderar relativt mycket tid med bolaget. Man träffar ledning, personal, kunder, leverantörer etc.

BOLAGSSTYRNING



Volatis styrmodell har successivt utvecklats i takt med att fler bolag har förvärvats. Arbetsätt för att styra åtta bolag skiljer sig givetvis från hur man arbetar när man äger ett bolag. Men grundfilosofin med ett tydligt lokalt entreprenörskap, självständiga bolag och styrning via styrelsearbete är oförändrat sedan starten.

är att det förutsätter att man klarar av att delegera ansvar och att inte själv detaljstyra allt. I en entreprenörs natur ingår ofta att vilja ha kontroll och lita till att själv är bäste dräng, oavsett vilken del av verksamheten det handlar om.

– Kalle och jag kände ungefär så när vi startade Volati. Men vi insåg i takt med att Volati växte att det inte skulle fungera. Redan tidigt i processen hade vi satt tillväxtmålen högt – och då behövde vi bli fler. Då verksamheterna blev fler, växte och att våra bolag etablerade sig i andra länder blev det omöjligt att ha tillräckligt med kunskap och insikt i varje fråga för att kunna fatta de rätta besluten. Vi blev helt enkelt tvingade att försöka rekrytera och lita till personer med större kunskaper inom sina respektive områden än vad vi hade.

Var ni själva bra på att rekrytera?

– Inte till en början. Vi ägnade en enorm massa tid och möda åt våra första rekryteringar, som handlade om att först hitta en finanschef och därefter en analytiker.

– Det var en rätt plågsam process som resulterade i insikten att vi var tvungna att skapa rutiner för att det skulle gå smidigare i framtiden. Och det gällde inte bara rekryteringen, utan även verksamheten i stort – vi förstod att vi måste lära oss att sortera ut och fokusera på de relevanta frågorna och vad som verkligen är viktigt.

Hur gick ni till väga?

– I grunden handlar det om att bygga strukturer för att hitta så mycket utväxling som möjligt på sig själv. Jag har alltid varit en teoretiker som älskar att bygga

»Det är viktigt att ge energi, kanske så en idé, men att inte detaljstyra«

system och modeller, bland annat med inspiration från andra företagsbyggare som *Warren Buffett*.

– Vi har ägnat mycket kraft att skapa sådana processer. Men det lönar sig. Det är som att rulla en snöboll, i början är det jobbigt men sedan rullar den på av sig själv.

– Nu drömmer jag om att komma upp på Volatis kontor när jag är 90 år och ta en kopp kaffe och kunna konstatera att allt är bättre än förr, men att jag samtidigt känner igen mig.

Vilken är Volatis främsta styrka?

– Att vi har snabbt från tanke till handling. Det här är absolut en av våra viktigaste framgångsfaktorer. Och det har vi lyckats behålla – trots att vi har vuxit både snabbt och kraftigt.

Främsta lärdomar?

– Förutom vikten av att skapa hävstång på sitt kunnande handlar det om att låta saker ta tid. Det går inte att ändra en företagskultur över en natt. Det måste man ha respekt för.

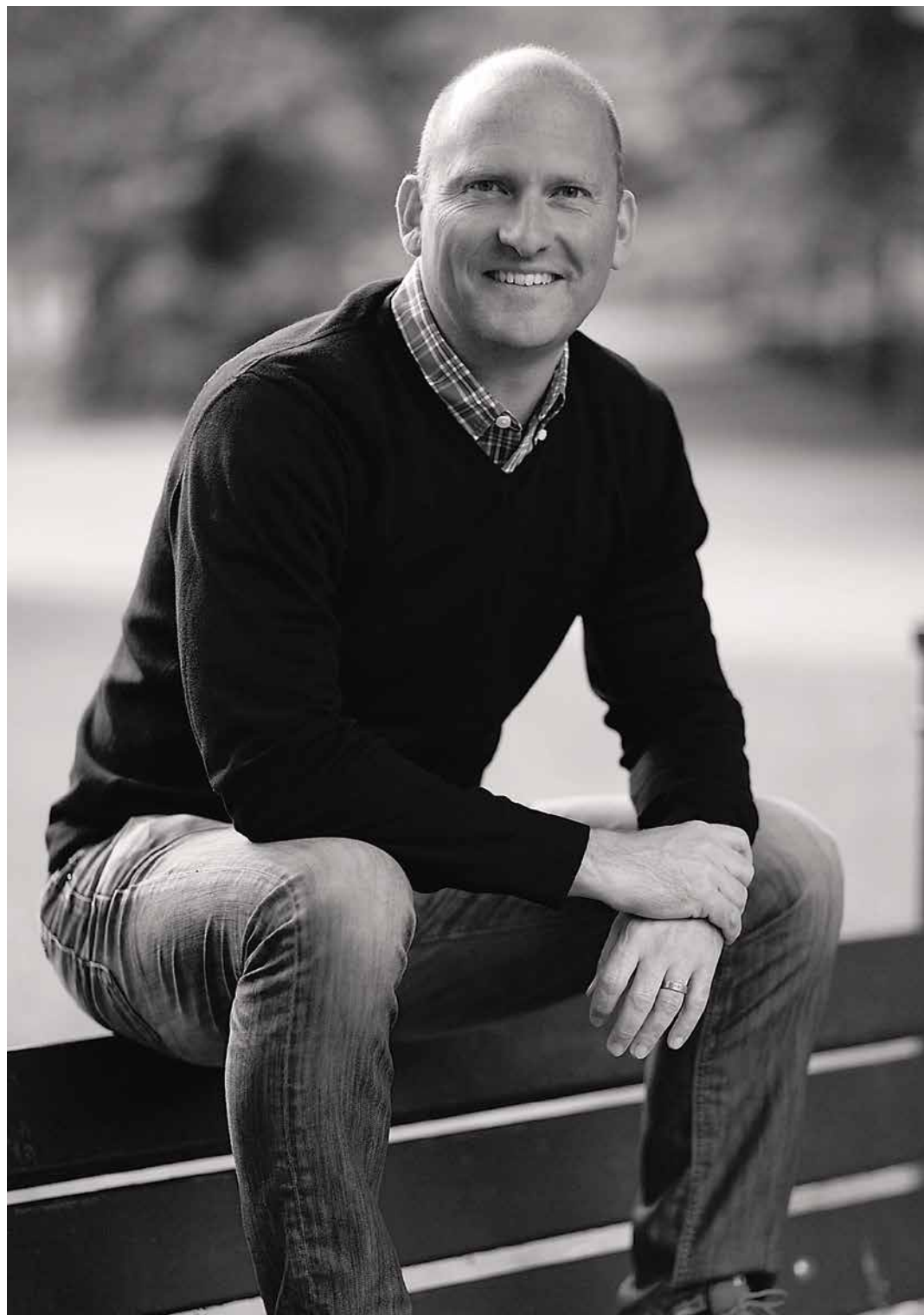
– Det gäller också att våga anställa riktigt duktiga människor, bättre än vad du själv är, och att inte låta sitt ego stå i vägen för det. Du måste också ge dem utrymme att växa. Det är viktigt att ge

energi, kanske så en idé, men att inte detaljstyra. Du måste naturligtvis erbjuda en ekonomisk ersättning som de är nöjda med. Men för de flesta är glädje och motivation viktigare än mer pengar.

Nu har du ju själv klivit av som vd. Hur känns det?

– Spännande. Jag insåg att det inte gick att både driva Volatis verksamhet och att samtidigt vara ut och leta nya bolag, nu när vi har blivit så stora. Det var inte optimalt för Volati och inte optimalt för mig. *Mårten Andersson* som nu har tagit över har mycket mer erfarenhet av att leda verksamheter än vad jag har. Och själv tycker jag att det är enormt kul att ha möjlighet att komma ut och träffa nya entreprenörer. ●





VOLATIS NYE VD VILL FRÄMJA

entreprenörs- andan

”Vi vill att bolagen ska fortsätta att vara sig själva – och samtidigt stolta över att vara en del av Volati. Det ska ge både finansiella fördelar och tillgång till ökad kunskap inom en rad områden som är viktiga för företagen, som prissättning, e-handel och internationell expansion. Det ska också ge energin och stimulansen av att vara del av ett fantastiskt lag”, säger Mårten Andersson, som tillträdde som vd för Volati under 2014.

MÅRTEN ANDERSSON hade en imponerande karriär i ledande befattningar i bakfickan när han sommaren 2014 började sitt nya jobb som vd för Volati. Efter sin civilekonom-examen från Lunds universitet. – anställdes han på Skandia i USA. Endast 27 år gammal fick han uppdraget att etablera Skandia i Chile. Efter en tid som vd för dotterbolagen i Mexiko och Italien blev han vd för Skandia och styrelseordförande i Skandiabanken. När Volati köpte ut Besikta från Svensk Bilprovning var det till Mårten Andersson som frågan gick om att leda den nya verksamheten. Och när Patrik Wahlén kände att han behövde fokusera mer på att identifiera nya bolag, var det till Mårten Andersson som erbjudandet om vd-posten gick.

Vad innebär det att Volati tillsätter en vd?

– Volati har alltid förändrats och utvecklats och kommer att fortsätta att göra så.

Det är en viktig förklaring till vår framgång och är en del av vårt DNA. Förhoppningsvis kan jag bidra med kunskaper och erfarenheter som gör att vi blir än bättre på det vi gör nämligen att vara Sveriges bästa ägare för medelstora bolag.

– Precis som tidigare ska vi finnas där för att hjälpa ledningarna att staka ut riktningen, det vill säga att sätta strategier och mål för verksamheten som främjar långsiktig tillväxt och värdeskapande.

Hur viktig är den personliga relationen mellan Volati och dotterbolagen?

– Den är oerhört viktig! Vi står för värderingar som handlar om att bygga beständiga värden genom förmågan att se nya möjligheter och tänka långsiktigt. Dessa värderingar vill vi naturligtvis även ska prägla våra dotterbolag. Och det förutsätter en nära relation.

– Det är viktigt att bolagen fortsätter att främja sin egen identitet – men det är



»Vi vill skapa en bra miljö för vd och ledning, som gör att de trivs och känner sig motiverade.«

också viktigt att de är stolta över att vara en del av Volati.

Hur går ni tillväga för att åstadkomma en Volati-anda i bolagen?

– Grunden är att hitta rätt vd. Därefter att tillsammans utarbeta en strategi för bolaget baserad på våra värderingar om att tänka kreativt och långsiktigt. Det handlar också om att skapa en bra miljö för vd och ledning, som gör att de trivs och känner sig motiverade att göra sitt företag så framgångsrikt som möjligt.

– Vi drivs själva av att vi tycker att företagande och entreprenörskap är fantastiskt roligt – denna glädje vill vi också ska prägla våra dotterbolag. Jag är övertygad om att man presterar bättre när man har kul!

– Vi försöker bidra till positiv energi som kan bli en katalysator för förändring. Vi sänker också trösklarna för att genomföra dessa förändringar genom att våra bolag får tillgång till det kunnande och de erfarenheter som andra bolag inom Volati har inom olika områden – som till exempel internationell expansion.

Vad kan Volati tillföra bolagen?

– Att ägas av oss ska ge både finansiella fördelar och generella verktyg som innebär att bolaget kan ta nästa steg i

utvecklingen. För vissa bolag kan det handla om att titta på nya marknader, för andra kanske att utveckla nya säljkanaler på sin hemmamarknad. Det kan också vara att bli ännu smartare när det gäller inköp och prissättning, till exempel.

Ni säger att Volati vill vara goda ägare. Hur definierar du det begreppet?

– Främst handlar det om att bidra till att skapa förutsättningar för bolagen att nå sin fulla potential, det vill säga att identifiera det unika, styrkan och den inneboende kraften i varje verksamhet och därefter hjälpa till att förädla det. Det handlar också om att ta ansvar mot alla intressegrupper – oavsett om det är kunder, medarbetare eller samhälle. Det gör vi bland annat genom att ha en långsiktig syn på verksamheterna.

Vad skulle du säga är Volatis kärna?

– Den tydliga kulturen, det lättsamma umgänget, den ömsesidiga respekten och medarbetarnas höga krav på sig själva att leverera. De här är viktiga framgångsfaktorer, som vi värnar om att inte förlora även om vi växer. Därför är rekryteringen så oerhört viktig för oss. När vi växer och anställer nya medarbetare måste det vara sådana som kan



Patrik och Mårten har känt varandra sedan studietiden i Lund. De säger att de själva drivs av att de tycker att företagande och entreprenörskap är fantastiskt roligt. Denna glädje vill de också ska prägla dotterbolagen. "Jag är övertygad om att man presterar bättre när man har kul! Vi försöker bidra till positiv energi som kan bli en katalysator för förändring," säger Mårten.

bidra till att utveckla vårt varumärke och vår kultur.

Vad kan du tillföra som vd för Volati?

– Främst min långa erfarenhet av att driva bolag av olika storlekar i olika sammanhang, inte minst internationellt. Det innebär att jag vet hur ensam och utsatt man kan känna sig som vd och hur viktigt det är att ha någon att diskutera med.

Framtida utmaningar?

– För mig personligen så är den stora utmaning just nu att sätta mig in i våra

olika verksamheter och deras specifika utmaningar och möjligheter samt att etablera en förtroendefull relation med våra VD:ar. För Volati handlar det dels om praktiska, finansiella frågor som rör bland annat att generera tillräckligt mycket kassaflöde för att kunna fortsätta att växa, dels om att bevara den öppna företagskulturen, som innebär att vi diskuterar det mesta sinsemellan – eftersom vi är övertygade om att vi genom att kombinera våra individuella kompetenser kan tillföra mer värde. Det är också att fortsätta att vara snabbfotade när vi blir större. ●



UTBILDAR NÄSTA GENERATIONS CHEFER

”Alltför många ledare ser strategiarbetet som en kamp. Trots alla verktyg som finns tillgängliga (*eller kanske på grund av dem*), kan strategier förefalla mystiska och skrämmande med enorma belöningar som resultat om de lyckas, förödande konsekvenser om de misslyckas och med många okända faror som lurar längs vägen.”

SÅ HÄR INLEDS en artikel från *Rotman Magazine* skriven av *A.G. Lafley, Roger Martin* och *Jennifer Riel* som ingår som kurslitteratur i Volati Academy – Volatis egen högskola för personer i ledande befattning i dotterbolagen, eller sådana som är på väg dit.

Syftet med utbildningen är att lyfta deltagarnas praktiska förmåga som chefer

och förbereda dem för större ansvar. Ofta är det ganska ensamt i toppen. Många ledare försöker vara goda förebilder för sina medarbetare – men saknar själva förebilder. I kursen ingår föreläsningar, instuderingsmaterial, hemuppgifter och diskussioner. Ett viktigt inslag är också att deltagarna själva får möjlighet att bilda nätverk – och därmed bli förebilder för varandra.



KEY MANAGEMENT RATIOS

Ciaran Walsh



BLUE OCEAN STRATEGY

W. Chan Kim och
Renée Mauborgne

THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY

Michael e: Porter

Till programmet, som pågår under 18 månader, bjuds två personer in från varje dotterbolag. Inriktningen är på teman som har en tydlig koppling till bolaget och deras vardag. En del handlar om ekonomi och analys av resultat – till exempel hur man bättre kan förstå sin verksamhet med hjälp av ekonomisk analys och hur man analyserar en resultat- och balansräkning,

En annan del av kursen handlar om strategi, där arbetet definieras efter fem frågor:

- Vilken vision har du?
- Hur ser din spelplan ut?
- Hur ska du vinna?
- Vilka egenskaper måste finnas på plats?
- Vilka ledningssystem krävs?

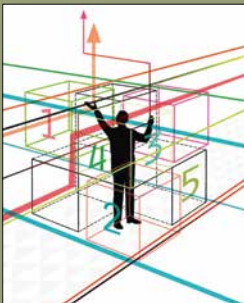
Svaren på dessa frågor innebar ett grundläggande vägval som varje ledare måste göra för att skapa en framgångsrik strategi. Strategi handlar i själva verket om att välja, vilket framgår av kursen – vad du vill göra och vad du inte vill göra för att skapa ett övertag över konkurrenterna.

Mellan de fysiska mötena förväntas kursdeltagarna läsa in en diger mängd

kurslitteratur, däribland böcker som *Key Management Ratios* av *Ciaran Walsh* och *10 Classic Studies on Pricing Psychology* av *Gregory Ciotti*, en rad artiklar om ledarskap och strategiarbete samt utföra hemuppgifter. Det är med andra ord ett både ambitiöst och krävande program.

NÅGRA LÄRDOMAR SOM FÖRMEDLAS I VOLATI ACADEMY:

- Var genuint nyfiken
- Var datadriven i analysfasen
- Diskutera mycket, med många. Byt perspektiv och testa olika hypoteser
- Involvera organisation. Förklara vägval
- Ta utgångspunkt i kunden och kundbehov
- Testa i mindre skala
- Förändra inte för mycket på en gång
- Implementera, implementera, implementera



A PLAYBOOK FOR STRATEGY

*A.G. Lafley,
Roger Martin och
Jennifer Riel*

10 CLASSIC STUDIES ON PRICING PSYCHOLOGY

Gregory Ciotti





Här följer några röster från tidigare deltagare i Volati Academy



OLA BERGH

Platschef Besikta

- » Det som jag önskade att vi skulle fokusera på i Volati Academy var ekonomi och det är ju det som vi har gjort hittills. Det är både intressant att lyssna på det jobb som ni har gjort i Volati som knyter ihop teori med praktik och även de "externa" föreläsarna har varit bra och grymt kunniga inom sina områden.«
- » Min största lärdom är en ökad förståelse för balansräkningen och hur man kan med olika åtgärder få loss pengar som man kan använda till olika nyttiga saker.«



RICKARD JOHANSSON

Projektledare på Tornum

- » Upplägget och satsningen med Volati Academy är mycket inspirerande och intressant. Kombinationen av teori och Volatis kunskaper och erfarenheter kring ämnena är ett väldigt lyckat koncept, det blir så mycket enklare att ta till sig när det placeras in i skarpa case.«
- » Boken vi läste inför ekonomi och analys var väldigt bra och kommer att komma till användning som uppslagsverk, tiden att läsa in den var i kortaste laget - men det var genomförbart.«
- » Hemuppgifterna är väldigt nyttiga eftersom man får använda det man lärt sig i sin egen verksamhet. Det blir ju då väldigt tydligt hur - och var - man kan skruva för att ändra på resultatet.«
- » Både tema Ekonomi, Analys och Strategi har varit väldigt intressanta ämnen och ser fram emot fortsättningen på Volati Academy.«



ANNA STENBERG
Finlandschef me&i



JOAKIM STENSSON
Inköpschef Kellfri



ERIK EMANUELSSON
*produktvecklingsansvarig
Kellfri*



MARITA LARENHJELM
Sverigechef me&i



MATS HULT
CFO Corroventa



RIKARD AHLIN
*Produktionschef
Ettikettoprintcom*



MAGNUS MOBERG
Produktionschef Besikta



HANNA BJUKE
Landsansvarig Tornum



LINUS NICKLASSON
CFO Ettikettoprintcom

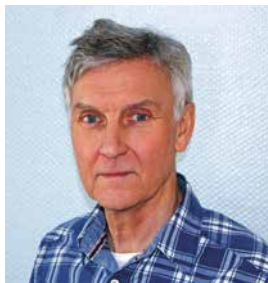
Medarbetare får pris för betydande insatser



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.

2014 ÅRS UTMÄRKELSER GICK TILL NÅGRA VÄL VÄRDA PRISTAGARE:



KENNETH SANDBERG

Marknadschef och tidigare ägare Sandberg&Söner

Hans lojalitet till företaget och Volati är beundransvärd, trots att han sålt bolaget och konjunkturen går emot så spottar han i nävarna och arbetar med oförtrytlig kraft. Han har hjärtat på rätta stället och är högt respekterad bland medarbetare, kunder och konkurrenter.



MATS TRYGG

*”Teknik, Kvalité och Miljö”
Ettikettoprint.com*

Utan Mats smarta idéer för trycktekniska lösningar i kombination med hans förmåga att veta var man kan ta betalt, hade inte Ettikettoprint.com varit det företag som det är idag.



MAGNUS MOBERG

Produktionschef Besikta

För ett otroligt stort ansvars-tagande och dedikation till Besikta. Genom hela förvärvsprocessen och hela 2014 i ett företag och bransch i stor förändring. Utan honom hade vi inte klarat 2014.

TIO ÅR MED TORNUM – första förvärvet

”För mig personligen är det den bästa arbetsgivaren jag någonsin haft – och för Tornum har de senaste tio åren inneburit en fantastisk tillväxtsaga”. Så kommenterar Per Larsson, vd för spannmålstorkstillverkaren Tornum, de gångna tio åren tillsammans med Volati.

– Jag har verkligen uppskattat de korta beslutsvägarna och den personliga relationen mellan mig och Volati. Jag hoppas att det här ska fortsätta nu när Volati har vuxit till en storlek där ledningen måste omorganiseras. Men jag tycker bra om de som har kommit in, så jag har goda förhoppningar, säger Per Larsson, vd för Tornum.



DET BÖRJADE SOMMAREN 2004 med att Patrik Wahlén och Per stämde träff på Göstas Café mellan Halmstad och Falkenberg. Cafét visade sig vara stängt och de fick istället åka iväg till en golfklubb för en kaffe och ett samtal där ömsesidigt tycke uppstod. Volati hade lyckats genomföra sitt första förvärv samma vår genom köpet av Tornum. Planen var att hitta en extern chef som kunde bidra med struktur, affärstänk och processer för att bolaget skulle kunna ta nästa steg. Volati fick tips om Per Larsson, som hade varit Europachef för ett amerikanskt bolag och byggt upp en distributionskedja i Östeuropa. I och med att Volatis plan för Tornum var internationell expansion mot öst, passade Pers erfarenhet perfekt.

– Vi insåg att en viktig nyckel till framgång för våra planer för Tornum var att rekrytera en bra vd. Samtidigt visste vi att Per var placerad i Bryssel och förstod att vi var tvungna att hitta bra argument för att få honom att flytta till den svenska landsbygden för att driva småbolag, säger Patrik.

LYCKOSAM ÖVERTALNING

Men Patriks övertalningsförmåga över kaffekoppen där på golfklubben hade effekt och de båda stämde nytt möte, denna gång på Arlanda och nu tillsammans med Volatis styrelseordförande Karl Perlhagen. Karl och Patrik berättade för Per om hur de hade sett goda tillväxtmöjligheter för Tornum i Östeuropa, där lantbruket behövde moderniseras. Per tänkte på idén och julen 2004 tillträdde han som vd för bolaget.

– Första åren expanderade Tornum kraftigt. Vi startade snabbt nya

försäljningsbolag, först i Finland och sedan i Polen. Därefter etablerade vi verksamhet i Ungern, Rumänien, Ryssland och Ukraina. Det var en fantastisk resa, berättar Per.

KRAFTIG TILLVÄXT

Parallellt med tillväxten i öst ökade omsättningen mellan 2004 och 2008 från 80 till 300 miljoner kronor per år. Den kraftiga tillväxten resulterade även i att Volati tillsammans med Per skapade en ny ledningsgrupp för att hantera tillväxten.

– Där hade vi också stor nytta av Per och hans erfarenhet av att leda bolag. Han har bidragit till hur vi har utformat styrelsearbetet i alla våra bolag, berättar Patrik. Samtidigt har han varit oerhört tålmodig som har stått ut med alla frågor och idéer från oss.

Själv säger Per att det har funnits en stark samsyn mellan Volati och honom för hur Tornum skulle drivas och utvecklas.

– Jag har verkligen uppskattat de korta beslutsvägarna och den personliga relationen mellan mig och Volati. Jag hoppas att det här ska fortsätta nu när Volati har vuxit till en storlek där ledningen måste omorganiseras.

VIKTIG KULTURBÄRARE

Enligt Patrik har Per alltid jobbat i ”OS-perioder” – fyra år för varje arbetsgivare.

– Men nu är han inne på sin tredje ”OS-period” hos oss och det vi är väldigt glada över. Han är en viktig kulturbärare och dessutom en ”åldersman” som kan stötta våra yngre och grönare vd:ar, säger han. Det lyckade förvärvet av Tornum blev avgörande för Volatis fortsatta möjligheter att göra förvärv – eftersom bolaget kunde peka på hur väl de hade lyckats.



– Vi blev definitivt mer attraktiva både för corppfirmorna och bankerna, säger Patrik.

STARK FÖRETAGSKULTUR

Efter 2008 har resan inte varit lika lätt för Tornum, som har påverkats av finanskriser och nu under de senaste åren även av det oroliga läget i Ryssland och Ukraina. En av de största tillgångarna i det läget har visat sig vara företagskulturen och Tornums anställda.

År 2009 nästan halverades omsättningen och risken var stor för både röda siffror och uppsägningar.

– Men då bevisade personalen åter hur fantastiska de är. De ställde enhälligt upp på fyradagarsvecka under sex månader. Resultatet 2009 var inte lysande, men vi kom tillbaka utan att ha förlorat kompetent personal och utan ett negativt resultat, säger Per.

Enligt Patrik valde Volati att satsa på att behålla personalen och bygga grunden för fortsatt tillväxt, istället för att maximera resultatet.

Det gångna året har också varit besvärligt på grund av de ryska och ukrainska valutornas kraftiga ras orsakat av det oroliga läget på dessa marknader. Men Tornum är fortfarande näst störst i Europa inom sin bransch och målet att inom några år ha ökat omsättningen till 500 miljoner kronor ligger fast.

– Det är mycket som talar för oss. Antalet människor i världen stiger och alla behöver mat. Dessutom finns det en ökad kvalitetsmedvetenhet hos konsumenterna, som är måna om att inte få i sig mögel – och det är där våra torkar kommer in, säger Per.

GEMENSAMMA VÄRDERINGAR

En anledning att Volati och Per har klickat så bra är en gemensam grundsyn på företagande, enligt Patrik.

– Vi är alla entreprenörsdrivna och duktiga säljare. Både Per och vi tycker helt enkelt att det är kul att göra affärer.

Och på frågan om det någonsin har skurit sig mellan honom och Patrik svarar Per att det gör det ibland – och då handlar det om fotboll.

– Patrik är en stor Arsenal-fan, vilket han lider av mentalt, och jag håller på Chelsea. Det kan ju bli problem ibland, säger han och skrattar.

FÖRVALTAT ARVET EFTER GRUNDARNA

Men det är fel att tro att allt är Volatis och Pers förtjänst. Volati och Tornum har helt enkelt varit duktiga på att förvalta och utveckla det som grundarna Uno, Rune och Mats en gång skapade under sin tid som ägare. Sanningen är att Volati växer idag tack vare det förtroende som de visade när de sålde till Volati år 2004. ●

NATURAMED PHARMAS RÅDGIVARE tycker om volati

Långsiktigheten. Prestigelösheten. De korta beslutsvägarna. De här var några av de egenskaper som mäklaren för affären, respektive representanten för säljaren, beskriver som bidragande anledningar till varför Volati utsågs till en bra köpare av hälsokostföretaget NaturaMed Pharma.

MAJ 2014 KÖPTE VOLATI det norska bolaget NaturaMed Pharma, som säljer ett eget sortiment av framförallt kosttillskott direkt till konsument genom en framgångsrik abonnemangslösning och via postorder i Norge, Finland och Sverige. Under 12-månadersperioden fram till den 31 mars 2014 omsatte NaturaMed Pharma 192 miljoner kronor och hade ett rörelseresultat före avskrivningar på 50 miljoner kronor. Säljare var Bringwell, en försäljnings- och marknadsorganisation som producerar och distribuerar egna och licensierade varumärken inom marknaden för egenvård och OTC-läkemedel med huvudkontor i Stockholm.

MÄKLARENS SYN PÅ VOLATI

Magnus Bernin ledde temet på SEB Corporate Finance som var mäklare för säljaren i affären. Vi ställde några frågor om hans upplevelser och intryck av Volati i samband med förvärvsprocessen:

Vad är ditt intryck av Volati efter att ha genomfört en försäljning av NMP från Bringwell till Volati?

– Att det är en liten organisation med korta

beslutsvägar som har en tydlig egen syn på varför ett bolag är intressant att äga, utan att förlita sig på externa konsulter.

– Volati är noggranna i den finansiella due diligence-processen och erfarna förhandlare, inga frågor lämnas öppna eller hanteras svepande, utan bolaget har en ”diligent approach” när det kommer till avtalsvillkor och eventuella finansiella risker.

På vilket sätt skiljer sig Volati från andra intressenter av bolag som du brukar arbeta med, det vill säga vad skiljer Volati från till exempel riskkapitalbolag?

– Det är få beslutsfattare i Volati – och dessa är nära involverade i transaktionen hela vägen. Hos vissa andra aktörer kan de slutliga beslutsfattarna befinna sig längre ifrån affären och ha annan syn än de som aktivt genomför affären.

– Det är också positivt att det affärsmässiga tänket, analysen samt bedömningen och utvecklingen av affärsplanen finns hos Volati själva.

– Vi tror dessutom att det är positivt i vissa fall att Volati kan ge management ett mer långsiktigt ”hem”, då verksamheten inte är driven av fond-dynamik.

Trygghet att en affär genomförs är viktigt för många säljare – hur bedömde du Volati när de visade intresse för NMP?

– Intresset upplevde vi som konsekvent hela vägen – när Volati engagerade sig ordentligt i affären så stod den inställningen fast hela vägen.

– En del svåra frågor och diskussioner på vägen, men grundinställningen, att ”vi vill göra den här affären” stod fast.

SÄLJARREPRESENTANTENS SYN PÅ VOLATI

Vi ställde även några frågor till Patric Jabet från private equity-bolaget FSN Capital, som representerade säljaren Bringwell i affären. Här kommer hans svar:

Du är själv en professionell köpare av bolag och säljare av bolag – vad var ditt intryck av Volati efter att ha genomfört en försäljning av NMP till dem?

– Jag hade ju träffat teamet på Volati med anledning av försäljningen av TeamOlmed. I den processen var det tydligt att bolaget är en aktiv, engagerad ägare med djup operativ förståelse för bolagen det investerar i. Jag uppfattade Volati som transparenta, prestigelösa och konstruktiva.

– Nog hade jag det i bakhuvudet när vi några år senare förberedde försäljningen av NMP och brainstormade kring möjliga intressenter för bolaget. Bringwells ledning frågade om Volati

hade erfarenhet från pharma och OTC och blev nöjda när de fick höra om Karl Perlhagens bakgrund.

På vilket sätt skiljer det sig att arbeta med Volati som köpare mot att arbeta med andra professionella investerare såsom riskkapitalbolag?

– Under NMP-processen utmärkte Volati sig som en snabbfotad, pragmatisk och fokuserad intressent. Bolaget involverade visserligen rådgivare, men drev projektet och analysen själva och ”hela” Volati var delaktigt – energiskt och fokuserat.

– Det innebär att bolaget arbetar snabbt och ger en säljare komfort kring ”leveransförmågan”. Dessutom behövde Volati inte skuldfinansiera NMP-affären omedelbart. Detta gjorde dem snabbare och mer flexibla än PE-bolag i processen.

Hur reagerade bolaget när ni informerade om att Volati var en intressent och vilka egenskaper var viktiga för dig för att hitta rätt köpare av NMP?

– Liksom alltid hade vi saker att förhandla om i slutet, men i de diskussionerna visade Volati åter prov på fokus, saklighet, pragmatism och konstruktivitet.

– Tonen var alltid god och det intryck jag bär med mig från affären är att Volati är ett gäng klipska och passionerade personer som jag gärna gör affärer med igen.

NMP I KORTHET – HÄLSA PÅ ABONNEMANG

NaturaMed Pharma är en av Skandinavien ledande leverantörer av kosttillskott, läkemedel, hälso- och idrottsprodukter skickade direkt till konsumenter i abonnemangsbaserade lösningar. Visionen är att vara en ledande och trendsättare i branschen, med särskilt fokus på försäljning av kosttillskott. NaturaMed Pharma erbjuder ett brett sortiment av egenägda varumärken, av vilka största delen produceras i Norge. Produkterna är av internationell standard och högsta kvalitet.



PERSON

Personkemin mellan säljare och köpare är grunden för framgångsrika företagsaffärer. Det menar Johan Svarts, som haft en central roll i arbetet med att bygga upp Volati och nu går vidare för att fokusera på ett eget bolag, Sandberg & Söner.

SANDBERG & SÖNER ÄR SEDAN JANUARI 2015 INTE LÄNGRE EN DEL AV VOLATI. Tillverkningsföretaget i Fagersta har sålts till en person som kan verksamheten bättre än de flesta, nämligen styrelseordföranden Johan Svarts.

De senaste åtta åren har han varit en del av teamet på Volati. Förändringen betyder alltså att Johan Svarts fortsätter i Sandberg & Söner men lämnar Volati.

– För mig har Sandberg & Söner alltid varit speciellt. Jag var delaktig i Volatis förvärv av bolaget 2008. Det är ett mycket kompetent företag som jag ser fram emot att fortsätta utveckla tillsammans med de anställda, säger han.

Johan Svarts har länge haft ett gott öga till tillverkningsindustri, kopplat till intresse för affärer. Han gick till exempel parallellt KTH med inriktning på industriell ekonomi och Handelshögskolan med inriktning på finansiell ekonomi.

– Det är väldigt kul att se produkter växa fram. Det känns häftigt. Att både förstå tillverkningsprocesser och ekonomiska förhållanden är en tillgång.

Sin kombinerade kompetens fick han under ett antal år på ett internationellt

konsultföretag, med en strid ström av uppdrag för globala företag, till stor del tillverkande industri.

– Det var lärorika år som gjorde att jag fyllde på verktygslådan för företagsutveckling och skaffade mig internationell erfarenhet. Under fyra år var jag i Sverige ungefär tre månader, resten utomlands.

Så småningom blev suget starkt att få följa verksamheterna under längre tid och följa upp effekterna av genomförda förändringar.

– Som konsult var det ofta korta inhopp och uppföljning kunde ske genom att följa nyheterna på TV.

Möjligheten att få ett mer långsiktigt perspektiv fanns däremot på Volati, dit Johan Svarts alltså kom 2007.

– Jag är både stolt och imponerad över hur Volati har utvecklats under de år som jag var delaktig där. Vi har gått från en omsättning på 256 miljoner till 2 miljarder.

Arbetet med bolagen i Volatis portfölj delar han in i två huvudfaser, där den första gäller själva förvärvet. Varje bolagsköp föregås av en ”lång resa”.

NKEMI

– Under 2014, till exempel, tittade vi på 100 bolag, träffade ett tiotal och lade bud på tre, fyra stycken. Vi köpte ett.

Han konstaterar att personkemin mellan säljare och köpare är viktig.

– Bland det viktigaste i den här fasen är att sätta sig in i hur säljaren tänker. För många säljare är till exempel inte priset avgörande för att affären ska gå igenom, utan att de är trygga med att deras livsverk behandlas väl och att medarbetarna, som ofta är livslånga kollegor till dem, får det bra.

För säljaren är det viktigt att kunna ha en bra relation med sina gamla bekanta även efter försäljningen.

– De tänker: ”kan jag se henne i ögonen när vi ses på ICA”.

Till förvärvsfasen hör också samarbeten med bland annat banker, revisionsbyråer, finanskonsulter och jurister för att strukturera själva transaktionen.

– En vanlig missuppfattning bland köpare av bolag är att de tycker att säljarna ska argumentera för en affär. Min syn är helt annorlunda. Köparen ska sälja in sig hos säljaren, som svar på frågan: ”varför ska vi sälja just till dig?”.

Konkurrensen är större bland dem som vill förvärva, säger Johan Svarts.

Som köpare gäller det därför att göra sin hemläxa, läsa på och till exempel kontakta leverantörer, distributörer och serviceverkstäder för att stämna av företagets rykte.

– Viktigt är också att inte ta för stora finansiella risker i samband med förvärvet. Det uppköpta företaget kan få omöjligt att leverera tillräcklig avkastning om bågen spänts för hårt. Det är bättre att tacka nej till en bra affär än att säga ja till en dålig, säger Johan Svarts.

Nästa huvudfas i arbetet med ett bolag innebär att, tillsammans med ledningen i bolaget, lägga upp en strategi på fem års sikt. Och, förstås, följa och fortsatt bidra till att utveckla verksamheten.

– Det är VD som kör det dagliga. Styrelsen håller inte lika högt tempo, men bidrar med att backa tillbaka, reflektera, stötta upp och bibehålla fokus på strategin: ”om vi gör det här, är det rätt i förhållande till strategin?”, ”om vi vill hit om fem år, vad behöver göras?”.

När Volati hittade Sandberg & Söner klickade det mesta från början.

»Nästa steg var att bli mer entreprenöriell, att gå in i ett bolag och bli mer aktiv där«

– De hade en väldigt bra blandning av olika kunder, varav många återkommande. Det rörde sig till stor del om stora, internationella kundföretag. Bolaget var familjeägt, och den representant för familjen som vi träffade var jordnära, eftertänksam och månade om sitt företag. Allt stämde. Sedan genomförde vi en due diligence, och allt gick galant.

Att det inte går att gardera sig helt visade sig dock ganska snart. I samband med finanskrisen fick storkunden Volvo problem och deras kunder annullerade sina ordrar.

– Marknaden var i fritt fall, men bolaget klarade krisen på grund av bredden i kundbasen.

Var tredje familjeföretag vill sälja

Tillväxt och rekrytering. Det här är något av det som familjeföretag ser som sina främsta utmaningar. Det visar en undersökning gjord av PWC under 2014, där 100 familjeföretag i Sverige deltog.

Det finns många medelstora familjeföretag i Sverige, det vill säga företag där minst 51 procent av aktierna ägs av en eller flera familjer som även är aktiva i företagets ledning och som omsätter mer än 40 Mkr. När de fick svara på frågor från PWC om vad de ser som sina viktigaste frågor nämnde de att rekrytera rätt talanger till företaget och att fortsätta utvecklas och förnyas under de kommande fem åren.

Flera av familjeföretagen säger att de hanterar dessa frågor genom att ha starkare kultur och värderingar än andra företag och även prioriterar att behålla sin personal, också när det är dåliga tider. Av deltagarna i studien så var det fler än var tredje som hade planer på att lämna över ägandet och ta in en professionell ledning.

Sandberg & Söner är ett modernt lego-producerande företag som maskinbearbetar och tillverkar enskilda delar, komponenter, system och kompletta maskiner. Företaget har stor tillverkningskapacitet inom skärande bearbetning. Fokus ligger på stora produkter som ställer höga krav.

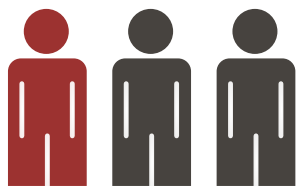
– När man tittar på tillverkningen kan det se enkelt ut, men det handlar om precision på tusendels millimeter, säger Johan Svarts.

Kunderna finns bland annat inom sektorerna stål- och metallindustri, fordonsindustri, medicinteknik, cellulosa, olja/gas, teknik- och systemutveckling.

– Min roll blir nu bland annat att leta nya kundprojekt, både bland befintliga kunder och nya. Vi ska lägga till en stor kund om året.

Sedan Volati förvärvade Sandberg har Volati anpassat verksamhetsfokus till något större bolag. Överlåtelsen till Johan Svarts görs för att möjliggöra fortsatt utveckling för Sandbergs.

– För min egen del kände jag att nästa steg var att bli mer entreprenöriell, att gå in i ett bolag och bli mer aktiv där, vilket jag gör nu. Nu ligger fokus på Sandberg & Söner. På längre sikt är tanken att jag ska investera i fler mindre bolag, säger Johan Svarts. •



1 AV 3 HAR PLANER PÅ ATT LÄMNA ÖVER ÄGANDET

FAMILJEFÖRETAGENS UTMANINGAR PÅ FEM ÅRS SIKT, %



ATT SÄLJA SITT LIVSVERK

Att sälja sitt livsverk är aldrig lätt. Men genom att förbereda både dig och bolaget på vad som väntar försäkrar du dig om ett resultat som både du, dina medarbetare och köparen blir nöjda med. Här får du följa Erik och hans tankar när han står i begrepp att sälja.

SÄLJPROCESSEN ENLIGT VOLATI




TRADITIONELL SÄLJPROCESS





IKEA – världens minsta, största detaljhandelsföretag



Att aldrig vara nöjd, att våga göra fel –
och att ha kul på jobbet. Det här är några
av de rättesnören som Ingvar Kamprad skapade
under IKEA:s tidiga år och som blev grund till
den starka företagskultur som har
fört företaget på ett segertåg över världen.



»Vi ser kunskapsöverföring som en förutsättning för fortsatt global tillväxt«

MED EN MILJARD BESÖKARE på hemsidan och 700 miljoner i de fysiska butikerna, verksamhet i 42 länder och drygt 150 000 medarbetare har IKEA vuxit till en nästan ofattbar storlek.

– Vi är ett av världens största och samtidigt minsta detaljhandelsföretag, säger *Stefan Sjöstrand*, som är chef för IKEA:s verksamhet i Kanada.

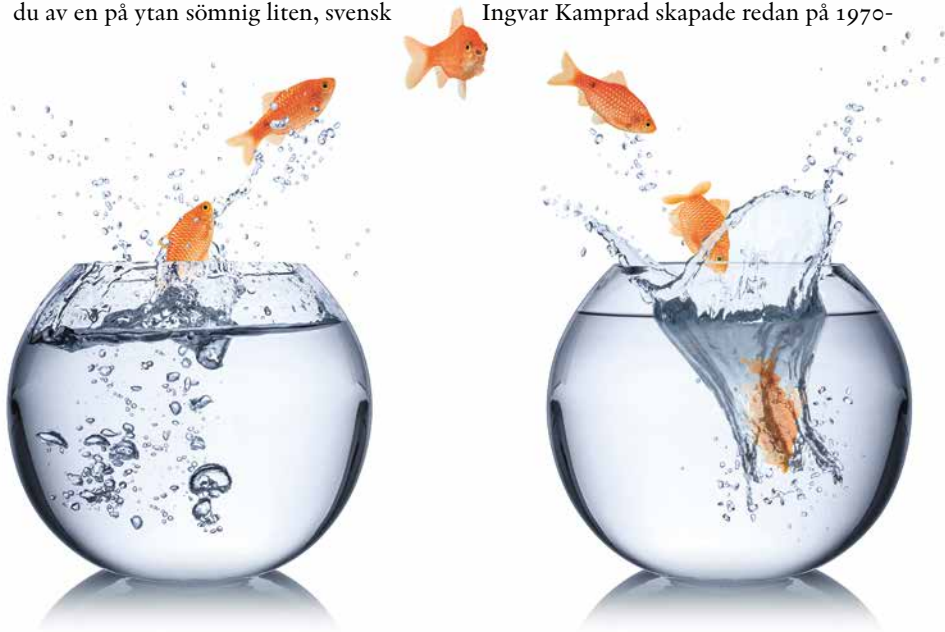
För att förklara sitt uttalande nämner han Älmhult.

– När du anländer dit med tåg möts du av en på ytan sömnig liten, svensk

by. Men så kommer du in i IKEA:s stora anläggning, som är en av världens kanske mest internationella och dynamiska platser. Energin flödar och alla pratar engelska. Det är en otrolig upplevelse, säger Stefan.

FÖRETAGSKULTUR FORMULERADES PÅ 1970-TALET

En av IKEA:s viktigaste framgångsfaktorer är just den starka företagskulturen, som kan ses som en förlängning av den anda och de trossatser som Ingvar Kamprad skapade redan på 1970-



talet. Vad han säger och anser betraktas fortfarande som ett viktigt rättesnöre för medarbetarnas handlingssätt. Hans syn på livet, människorna, företaget och hemmens inredning genomsyrar IKEA:s organisation.

– Attityden att ”aldrig vara nöjd”, att vi kan bättre är väl implementerad i hela organisationen och bidrar till att ena oss, säger Stefan.

Under IKEA:s första år gick det lätt att dela med sig av företagskulturen, ”eftersom alla kom från Älmhult”. Men i takt med att butikerna blev fler under 1970-talet och företaget etablerade sig på nya marknader växte svårigheterna.

– Det resulterade i att Ingvar Kamprad 1976 skrev ett jultal till alla medarbetare där han sammanfattade företagets värderingar. Utifrån visionen ”att skapa ett bättre vardagsliv för den stora gruppen människor” beskrev han IKEA som ett annorlunda företag som går sina egna vägar. Det som står där gäller fortfarande. Han betonade bland annat att ingen metod är mer effektiv än det goda exemplet, säger Stefan.

SPRIDNING AV IKEA-KUNSKAP

Att växa snabbt och dessutom på nya marknader i en bransch med traditionellt hög personalomsättning innebär stora utmaningar när det gäller att upprätthålla företagskulturen. Enligt Stefan använder sig IKEA av en verktygslåda med olika beståndsdelar som gemensamt bidrar till att främja kunskapsöverföring.

– Vi ser kunskapsöverföring som en förutsättning för fortsatt global tillväxt och vi har både en systematisk och informell attityd till spridningen av IKEA-kunskap. Det handlar om allt

INGVAR KAMPRADS

”RÅD TILL FRAMTIDENS ENTREPRENÖRER AV DEN GAMLA MÖBEL- HANDLAREN” FRÅN 2001:



- 1 **Var alltid på väg.**
Nöjdhet känsla är ett sömnpiller.
- 2 **Kompensera dina brister.**
Misstro dem som säger sig veta och kunna allt.
- 3 **Se upp med erfarenhet** eftersom det ofta hindrar dig från att tänka annorlunda. **Varför är ett bra ord.**
- 4 **Se till att ha din arbetsplats nära verkligheten.**
- 5 **Arbeta positivt.**
Det negativa ger dig bara magsår.
- 6 **Tillstå dina fiaskon.**
Försök inte bortförklara.
- 7 **Diskutera, motivera och sälj in.**
Men när beslut är fattat, då är det bara **genomförandet som räknas.**
- 8 **Se dina problem som möjligheter.**
- 9 **”Bry dig” om din viktigaste resurs, dina medarbetare, och se till att alla har kul på jobbet.**
- 10 **Till slut, tänk på att framtiden behöver dig.**



från att rekrytera rätt personer på varje marknad som kan bli ambassadörer, till att utbilda dem både teoretiskt och i praktiken, berättar han.

– Vi börjar rekryteringen ett år innan vi öppnar ett nytt varuhus för att hinna lägga tid på att utbilda och förbereda personalen. Vi öppnade vårt senaste kanadensiska varuhus i Winnipeg, där endast fem procent av personalen utgjordes av gamla medarbetare. Då gäller det både att hitta rätt medarbetare och att se till att de delar våra grundläggande värderingar.

Ett viktigt utbildningsredskap i denna stora organisation är intranätet, som

innehåller allt från praktisk vägledning till medarbetarnas egna berättelser, så kallad storytelling, vilket lyfts fram allt viktigare för att sprida företagskulturen. Dessutom har IKEA – förutom sitt college i holländska Delft – nyligen öppnat ett företagskulturcenter i Älmhult för inspiration och motivation.

EXEMPLETS MAKT

Att vidmakthålla och sprida IKEA-kulturen är i dag en viktig del av ledningens uppgifter.

Ett viktigt hjälpmedel är, som sagt, exemplets makt. I organisationen finns

STARK FÖRETAGSKULTUR

främjar hållbar framgång

Två sinsemellan olika företag som har insett vikten av att främja en kultur av kunskapsöverföring för att skapa hållbar framgång är **IKEA** och advokatbyrån **Mannheimer Swartling**. Ingvar Kamprad har sagt att lärlingssystemet är världens mest förbisedda undervisningsmetod. Efter att ha studerat företagskulturen på både IKEA och Mannheimer Swartling har **Anna Jonsson**, biträdande professor vid Göteborgs universitet, kunnat dokumentera att påståendet stämmer.

Hennes forskning visar bland annat att företagskulturer som främjar informella samtal över kaffemaskinen är en viktig förklaring till varför vissa företag är mer framgångsrika än andra. Efter att ha tillbringat ett år och genomfört ett hundratal intervjuer på Mannheimer Swartling kom hon fram till att både byråns framgång och dess popularitet bland unga jurister bottnar i dess starka vi-kultur med värderingar och belöningsystem som betonar kunskapsöverföring, lärande och helhet.

Innan dess genomförde Anna Jonsson en motsvarande studie på IKEA – och kom fram till ett liknande resultat. Erfarenheterna av undersökningarna på båda arbetsplatserna har hon bland annat presenterat i sin avhandling *“Kunskapsöverföring och Knowledge Management”*.





En av Ikea:s viktigaste framgångsfaktorer är just den starka företagskulturen säger Stefan Sjöstrand, chef för Ikea:s verksamhet i Kanada. Stefan är också styrelseledamot i Volatis bolag Kellfri sedan 2010.

inom varje bolag kulturbärare, människor i ledande befattning med olika bakgrund och erfarenheter men som alla har en gemensam uppgift: att sprida kulturen vidare, genom exemplets makt.

– Som ledare inom IKEA förväntas vi föregå med gott exempel. Det gäller bland annat ödmjukhet, som är ett nyckelbegrepp. Det handlar både om att visa ödmjukhet inför arbetsuppgifterna och respekt för medmänniskor och arbetskamrater. I ödmjukheten ligger också en självkritik att inte slå sig till ro med framgång. I stället för att framhålla hur duktig man är bör man hela tiden tala om hur man kan bli bättre, berättar Stefan.

En grundbult för att uppnå de affärsmässiga målen är också att arbeta aktivt med mångfald när det gäller kön, ålder, etnisk bakgrund och erfarenhet.

Personalstyrkan på varuhusen ska spegla den lokala marknaden, det vill säga IKEA:s kunder.

– Mitt ansvarsområde Kanada är ett verkligt multikulturellt samhälle där 50 procent av medborgarna kommer från andra länder. Det är också ett skolexempel i integration. Det tillämpar vi även inom organisationen, säger Stefan.

”UPP TILL DIG OM DU LYCKAS”

IKEA har ibland betraktats som en sekt – men det är också en viktig anledning till varför företaget har lyckats, enligt Stefan.

– Jag älskar det här företaget. Om du har viljan och ambitionen så finns chansen att förverkliga dina drömmar här. När jag började på IKEA för åtta år sedan sa jag att jag ville bli chef för ett land. Då fick jag svaret att ”vi gör en plan för det”. Och nu är jag chef för Kanada, säger han. ●

MÖTET

SVERIGES DOLDA MAKTHAVARE

När Mötet tagit makten kan ingen säga emot,
eftersom den som säger emot skulle utmåla
sig själv som folkföraktande elitist.
Mötet prioriterar alltid konsensus före vision.

STÄLLD INFÖR SÄLLSYNT KORKADE BESLUT är det lätt att fråga sig varför. Och vem är egentligen huvudansvarig?

Svaret är förmodligen att det inte är någon enskild person som fattat det här beslutet utan den dolde makthavaren i Sverige – *Mötet*.

Alla som någon gång suttit i ett möte vet att alla närvarande direkt intar olika roller.

Inte så att man nödvändigtvis förstår sig, men man uttrycker sig annorlunda när man adresserar en grupp i ett rum i jämförelse med om man talar till en individ. I ett möte blir det till exempel mer naturligt att säga "Vi borde göra" i stället för "Jag vill göra".

På många arbetsplatser tenderar också rollfördelningen på möten att bli permanent. Efter några år är rollerna lika tydliga som i Snövit.

Mötet leds av Kloker. Runt omkring sitter Blyger, Trötter, Prosit (hemma och vabbar), Glader, Butter och Tokar som alltid piggar upp med några roliga historier från gårdagkvällen.

Ett möte blir också alltid ett forum för dolda maktkamper och interna positioneringar. Någon kan plötsligt hålla med om ett beslut – inte för att man är insatt i frågan – utan för att man vill imponera på någon annan, eller säga emot någon annan.

Eller kanske bara känner att man suttit tyst lite för länge.

Och det är i detta läge som *Mötet* intar formen av en organism, något som får eget liv.

När "Jag tycker"-argumenten slås ut av "Vi borde"-argumentet så övertar *Mötet* även den beslutande rollen.

Om någon på ett mötesrum på SVT säger "Jag vill göra en novellfilm om en kulstötare" så är det argumentet chanslöst mot "Vi borde göra en tv-serie som når de ungdomar som slutat se på TV".

Magnus Lindkvist är föreläsare inom omvärldsanalys och blev utsedd till Årets Talare 2009. Magnus Lindkvist har jobbat med många på svenska och utländska företag och har stor erfarenhet av möten:



– Problemet med möten i Sverige är att vår konsensuskultur drar ut möten till oändligt segdragna över i alla-får-säga-sitt-men-ingen-har-egentligen-något-att-säga.

– Min erfarenhet är att bara Japan är värre. Där vill alla sitta kvar så länge som möjligt för att det ska se bra ut inför chefen. Medan i USA har man en mer hierarisk "no bullshit"-kultur som gynnar snabba, effektiva möten.

Hierarki är inte ett modeord för dagen.

Men oavsett vilket storverk man väljer inom svensk kulturhistoria – romaner av Kerstin Ekman, filmer av Ingmar Bergman, tv-serier av Lars Molin, pjäser av Suzanne Osten – så är alla dessa verk inte ett resultat av medbestämmande utan just av hierarkiskt fattade "no bullshit"-beslut.

En person bestämmer. I samma stund som kreativa beslut avgörs av medbestämmande slocknar den kreativa lågan.

Alla som jobbat på en tidningsredaktion vet att de bästa idéerna alltid tillkommer över tröskeln mellan två rum.

Person A säger: "Den här idén brinner jag för, det här vill jag verkligen göra." Person B tittar upp från datorn, sitter tyst i tio sekunder och säger sedan: "Ok då, gör det, 6 000 tecken på måndag, inte en jävla rad längre."

Volati om möten

Mötet är Sveriges dolda makthavare, skriver journalisten Jan Gradvall i sin artikel härintill. Ett möte kan inta formen av en egen organism, något som får ett eget liv och prioriterar konsensus framför vision.

Vi på Volati förstår och respekterar svårigheten med att skapa givande möten. Därför har vi också lagt ned en hel del energi på att få till möten som är effektiva men ändå speglar att vi är entreprenörer och inte tjänstemän.

Styrelsemötena i Volatis bolag ska vara inspirerande. Vd ska känna sig mer sporrade att ta sig an utmaningarna efter ett styrelsemöte än före. Målet är att plantera en bra idé vid varje styrelsesammanträde.

Det finns en uppfattning om att ett professionellt styrelsemöte ska vara upplagt som ett läxförhör, där ägarna bombarderar ledningen med strategiska frågor, sifferexercis och formalia. Vi håller inte med.



Ju fler möten det är på en tidning, desto sämre innehåll. Om man förde statistik över de tidningar som i dag har flest möten per dag skulle denna kurva förmodligen även avslöja tidningarnas vitalitet.

Ingen i näringslivet skulle heller låta sina bästa medarbetare sitta på möten halva dagarna. Som det står på ett amerikanskt klistermärke: "Meetings – the practical alternative to work".



Mötet, som organism, älskar ord som medbestämmande och interaktivitet. Mötet prioriterar alltid konsensus före vision.

När *Mötet* tagit makten kan inget säga emot ett förslag som "Vi låter tittarna själva bestämma!", eftersom den som säger emot det skulle utmåla sig själv som folkföraktande elitist.

Mötet riskerar även att få ännu större makt framöver.

Individuellt fattade beslut förknippas med gammelmmedia och von oben-politiker och förses med skamstämpel. Kollektivt fattade beslut, däremot, förknippas med sociala medier, 2000-talets sexigaste ord.

När man tar del av alla reportage om hur människor drabbats av Försäkringskassans nya regler så märker man också att ingen intervjuad tjänsteman någonsin säger: "Detta är något jag har bestämt".

Alla hänvisar till protokoll från *Möten*.

Text: Jan Gradvall

På styrelsemötena ska företagsledningen coachas att utveckla bolaget och ytterligare stärka affärsmässigheten.

Styrelseledamöterna finns till som en affärsmässig supportfunktion. Företagsledningen är hjältarna.

Volatis styrelseledamöter är inte helt insatta i alla affärsmässiga beslut och verksamheter. Det är Vd och medarbetarna i de olika bolagen som kan och förstår verksamheten bäst. Det måste styrelsen respektera.

En grundtanke med styrelsearbetet i Volatis bolag är också att det finns externa ledamöter utan koppling till ägarna. De är fria att säga vad de tycker i styrelsen oavsett om det faller ägarna i smaken eller inte.

Entreprenörskapet står i centrum, men vi slarvar inte med strukturen. Hela årets styrelsearbete, inklusive möten, följer en noga utarbetad plan. Varje möte har en ram, och inom den ramen råder frihet för diskussioner.

Vi gillar Jan Gradvalls text, men vi ser till att våra möten prioriterar vision före konsensus.

VOLATIS PERSONAL

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.



MÅRTEN ANDERSSON

E-post: marten.andersson@volati.se

Titel: Vd

Mårten har en civilekonomexamen från Lunds universitet. Mårten har tidigare arbetat som koncernchef för Försäkringsbolaget Skandia och har haft fler internationella roller inom Skandia. Mårten är även styrelseledamot i Carnegie Investment Bank. Mårten började på Volati 2012.

Meriter: Ett maraton och ett 15 km Lidingölopp.

JOHAN SVARTS

E-post: johan.svarts@volati.se

Titel: Investeringsanalytiker

Johan har en civilingenjörsexamen från Kungliga Tekniska Högskolan och en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm. Han har tidigare arbetat på bland annat Booz & Co. Johan har arbetat på Volati 2007–2015. I januari 2015 lämnade han Volati då han förvärvade Sandberg & Söner.

Meriter: Tre Vasalopp, fyra Lidingölopp, ett Tjurruset och två maraton.

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, fem maraton, två Ironman Triathlon, ett Lidingölopp, en Svensk Klassiker och ett Tjurruset.

KARL PERLHAGEN*E-post: karl.perlhagen@volati.se**Titel: Styrelseordförande*

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

Meriter: Elva Vasalopp, nio Lidingölopp, två Svenska klassiker, fem maraton och ett Tjurruset.

**PATRIK WAHLÉN***E-post: patrik.wahlen@volati.se**Titel: Investeringsansvarig*

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, tre maraton 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: Två maraton, ett Ironman Triathlon och ett Tjurruset.

VOLATIS BOLAG

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



BESIKTA BILPROVNING

Besikta Bilprovning har övertagit en tredjedel av Svensk Bilprovnings besiktningsverksamhet. Besikta har 56 besiktningsstationer i sydvästra Sverige och genomför ca 1.7 miljoner besiktningar per år.

58-59



CORROVENTA

Corroventa utvecklar tekniker och system samt tillverkar produkter för torkning av vattenskador, byggavfuktning, avfuktning för kryppgrunder och vindar samt sanering av radon.

60-61



ETTIKETTOPRINTCOM

Ettikettoprintcom-gruppen är ett modernt tryckeriföretag som trycker självhäftande etiketter och biljetter samt tillverkar etiketterings- och förpackningsmaskiner.

62-63



KELLFRI

Kellfri konstruerar, köper in, monterar och säljer maskiner, vagnar, traktorer och tillbehör för lant- och skogsbruk. Bolaget har försäljning i Norden och produkterna säljs under det egna varumärket Kellfri.

64-65



ME&I

me&i designar och låter tillverka coola kvalitetskläder för barn och deras föräldrar som säljs via hemförsäljning av över 850 säljare.

66-67



NATURAMED PHARMA

NaturaMed Pharma är en av Skandinaviens ledande leverantörer av kosttillskott och hälsoprodukter skickade direkt till konsumenter i abonnemangsbaserade lösningar.

68-69



TORNUM

Tornum är en av marknadsledarna i Europa som helhetsleverantör av spannmålsanläggningar till lantbruk och spannmålsindustri.

70-71

»Marknadens bästa besiktning«

BESIKTA GRUNDADES i mars 2013, då Volati köpte en tredjedel av gamla Svensk Bilprovning. Alltså är vi ett ungt bolag. En miljon kunder anlitar oss. Två tredjedelar är privatpersoner som besiktigar sina bilar, husvagnar, motorcyklar eller släp. En tredjedel är företagskunder, varav många med tunga fordon. Här finns bussbolag, taxibolag och logistikföretag med stora lastbilsflottor, men även polis och brandkår.

Vi har positionerat oss på säkerhet och gör alltid extra kontroller av krockkuddar och ABS-system. Alla som kommer till oss ska känna sig trygga och säkra i sina fordon när de åker härifrån. Att vi gör kontroller utöver dem som är lagstadgade är särskilt viktigt till exempel vid semesterresor till fjällen eller ner på Europas motorvägar.

Eftersom vi ska skapa Sveriges bästa besiktningsföretag driver vi flera stora förändringsprojekt. Aktuellt är införandet av ett nytt IT-system. Som många andra bolag har vi fått erfara att det kan kräva mer tid och resurser än planerat. Men när det är implementerat fullt ut kommer vi att ha besiktningsmarknadens bästa IT-support för våra besiktnings-tekniker.

Vi har försökt att ta till oss så många lärdomar som möjligt från vår personal och våra kunder för att förbättra och förfina våra produkter. Under hösten 2014 lanserade vi marknadens bästa besiktning, Besikta Säker Standard. I början av 2015 introducerades Plus och Komplet, två produkter som kunderna kan uppgradera sin besiktning med. Båda innebär att vi gör kontroller som inte är lagstadgade men bra för bilägare att göra.

Under året gjorde vi sju nyetableringar. Etableringarna är viktiga, eftersom vi vet att kunderna ofta väljer det närmaste alternativet för sin besiktning. Vi vill därför försäkra oss om att serva så många kunder som möjligt på så många orter som möjligt i vårt marknadsområde.

Besiktas strategi är att behålla vår relativa andel av stationsnätet, och vi öppnar under 2015 ytterligare stationer i Falkenberg, Värnamo, Mjölby och i Limhamn för att komma närmare våra kunder.

Vi ska också fortsätta att utveckla våra tjänster och erbjudanden samt vår organisation och personal för att bli mer kundorienterade på alla stationer runtom i landet. ●

Nicklas Margård



BESIKTA FÖRETAGSFAKTA



Nicklas Margård, vd på Besikta.

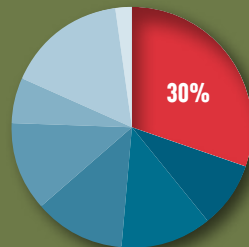
AFFÄRSIDÉ: Besikta ska vara det ledande besiktningsföretaget, som driver utvecklingen mot förbättrad svensk bil-säkerhet och förenklat bilägande. Vi ska vara ledande i vårt marknadsområde och en premiumleverantör med säkerhet som ledstjärna.

KUNDER: Alla som har ett fordon: privatpersoner, företag och andra samhällsfunktioner. Totalt 1 miljon kunder.

MARKNAD: Besikta har fokus på södra Sverige, och vi finns från Karlstad i Värmland till Ystad i Skåne.

Tkr	2014	2013	2012
OMSÄTTNING	499 793	489 263	475 253
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR	90 913	68 270	61 326
BALANSOMSLUTNING ⁽¹⁾	149 796	131 729	117 868
EGET KAPITAL	97 942	48 216	32 637
ANTAL ANSTÄLLDA	452	482	499
SOLIDITET	65%	37%	28%

(1) Exkluderar förvärvsrelaterad goodwill



Besiktas andel av Volatis omsättning.

»Lansering som blir historisk«

CORROVENTA FIRAR 30-ÅRSJUBILEUM 2015.

Ända sedan starten har bolaget drivits av att utveckla marknadens främsta tekniker och produkter för torkning av fukt- och vattenskador.

Redan då Volati förvärvade Corroventa 2007 hade bolaget en stark ställning på marknaden. Dock var produktportföljen i akut behov av en modernisering, och den geografiska plattformen behövde växa.

Utmaningen för Volati var att ta Corroventa från entreprenörstadiet in i industrifasen och samtidigt behålla företagets entreprenörsanda. Det har lyckats.

Nu har snart den tidigare produktportföljen bytts ut och dessutom breddats. Den geografiska täckningen är större. Utvecklingen har krävt stora resurser, och Volati har stöttat företaget på ett insiktsfullt och förtjänstfullt sätt.

Nysatsningarna möjliggör ökade marginaler och ökad tillväxt. Corroventa går nu in i en skördefas. Omsättningen har fördubblats sedan 2007, samtidigt som den starka produktportföljen och breda geografiska plattformen kommer att ge fortsatt tillväxt.

För vattenskadebranschen var 2014 ett ovanligt år som präglades av dramatiska väderförhållanden. En varm vinter över hela Europa följdes av en relativt regnfattig sommar, men under hösten föll stora mängder regn lokalt i Tyskland,

Holland och Malmö/Köpenhamn. Detta följdes av höststormar i södra Frankrike och Italien.

För Corroventa var året framgångsrikt, med den näst högsta omsättningen någonsin. Förklaringen ligger i väderdramatiken, ökad medvetenhet kring boendemiljö, Corroventas starka ställning på marknaden samt den största produktlanseringen i företaget historia.

Lanseringen gällde en serie adsorptionsavfuktare och turbiner, benämnda ES. De tar Corroventa in i den digitala tidsåldern genom möjligheten till fjärrövervakning samt avancerade kontroll- och reglermöjligheter, där maskinerna kommunicerar med varandra i ett nätverk.

ES står för Energy saving/Energispar, vilket återspeglar huvudsyftet med hela serien, mer effektiv torkning med minskad energianvändning under hela livs cyklern. Till exempel är maskinerna så kompakta att transportvolymen minskat med upp till 85 procent.

Vad 2015 bjuder på för väder är utanför företagets kontroll. Fler lanseringar av ES-maskiner, ett utökad erbjudande inom kondensavfuktare, nytt kontor i Lyon samt ett ombyggt och utbyggt huvudkontor utgör dock en solid grund för en fortsatt gynnsam utveckling av bolaget. ●

Per Ekdahl



CORROVENTA FÖRETAGSFAKTA



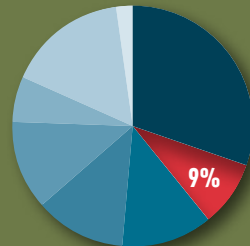
Per Ekdahl, vd på Corroventa.

AFFÄRSIDÉ: Corroventa utvecklar tekniker och produkter för att ta hand om problem med fukt, lukt och radon. Det sker både förebyggande och när katastrofen är ett faktum. Konkret innebär detta torkning av vattenskador, avfuktning av kryppgrunder, vindar och andra oppvärmda utrymmen samt sanering av radon.

KUNDER: I första hand saneringsbolag, specialinriktade torkföretag samt byggbolag.

MARKNAD: Corroventa har kunder och försäljning över hela Europa samt egna verksamheter och bolag på tolv platser i Sverige, Finland, Norge, Tyskland, Österrike, Frankrike, England och Polen.

Tkr	2014	2013	2012
OMSÄTTNING	153 175	162 549	121 074
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR	39 334	43 684	28 055
BALANSOMSLUTNING ⁽¹⁾	143 472	107 077	108 106
EGET KAPITAL	28 420	33 547	29 793
ANTAL ANSTÄLLDA	59	53	49
SOLIDITET	20%	31%	28%



Corroventas andel av Volatis omsättning.

(1) Exkluderar förvävsrelaterad goodwill

»Plattform för ökad flexibilitet«

ETTIKETTOPRINTCOM AGERAR PÅ en marknad med ständigt ökande krav på flexibilitet och korta ledtider. En stor del av kunderna arbetar med konsumentprodukter, livsmedel, rengöringsmedel och tobak. De ökar ständigt produktfloran med fler varianter, säsongprodukter, smaker, dofter och så vidare. För vår del innebär det att upplagorna inte ökar dramatiskt, men att varianterna blir allt fler. Som leverantör måste vi hantera den ökade komplexiteten.

När Volati kom in som ägare 2011 kunde vi genomföra förändringar som planerats länge. Parallellt med förändringsarbetet, då bland annat tre verksamheter slogs ihop till en, gjordes investeringar i produktionsutrustning och verksamhetssystem.

Under 2014 genomförde vi fas två i vår verksamhetsutvecklingsplan, med fokus på att utveckla gemensamma processer i bolaget. Detta framför allt genom införandet av ett gemensamt och för branschen skräddarsytt verksamhetssystem.

Systemet kommer att hjälpa oss att hantera den ökade komplexiteten. Det gör det även möjligt för oss att hantera våra två produktionsanläggningar som en enda, eftersom båda omfattas av samma system. I Malmö ser vi beläggning och produktionsstatus i Åtvidaberg, och vice versa. Vi kan också registrera ordrar från Malmö till en tryckpress i Åtvidaberg och tvärtom.

Att genomföra förändringarna har varit en prövning för ledning, kunder och personal. Vi har dock haft starkt stöd från Volati och även mött god förståelse från våra kunder. Personalen gjorde en kanoninsats under året, och vi kunde efter cirka tio månader "gå live" med vårt nya system i november 2014.

Nu har vi samma process i båda våra fabriker och har därmed etablerat en plattform för ökad flexibilitet och tillväxt. Under 2014 har vi även utvärderat ny teknik som vi tror kommer förändra delar av branschen. Vi tänker vara med och leda den förändringen under 2015. ●

Philip Schwarz



ETTIKETTOPRINTCOM FÖRETAGSFAKTA



Philip Schwarz, vd på Ettikettoprintcom.

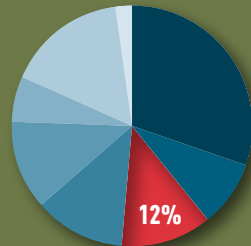
AFFÄRSIDÉ: Som enda företag i Sverige erbjuder Ettikettoprintcom både självhäftande etiketter och egenutvecklade system för etikettering. Strävar efter att vara den självklara partnern för utveckling, produktion och applicering av självhäftande etiketter för säljande produkter och förpackningar.

KUNDER: I första hand livsmedelsindustri, kemiteknisk industri och tobaksindustri. Allt från bolag med stora välkända varumärken till små snabbväxande entreprenörsföretag.

MARKNAD: Främst på den svenska marknaden till producenter som finns i Sverige. Viss export av etiketteringsmaskinerna.

Tkr	2014	2013	2012
OMSÄTTNING	198 458	212 625	205 182
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR	33 870	35 911	27 913
BALANSOMSLUTNING ⁽¹⁾	113 452	114 169	168 123
EGET KAPITAL	818	15 757	44 685
ANTAL ANSTÄLLDA	91	91	98
SOLIDITET	1%	14%	27%

(1) Exkluderar förvärvsrelaterad goodwill



Ettikettoprints andel av Volatis omsättning.

»Stabil bas för resan framåt«

VI HAR PÅ EGEN HAND lyckats bygga upp ett leverantörsnätverk med egen produktion utanför Sverige. Det har gjort oss till det framgångsrika bolag vi är i dag. Nu kan vi lägga all kraft på att utveckla vårt varumärke, medan någon annan producerar åt oss till lägsta totalkostnad.

Med en tydlig strategi och grafisk profil har vi marknadsfört våra produkter i utvalda kanaler, vilket gjort att kunderna känner igen oss och lätt hittar oss.

Vi var tidigt uppe på webben i vår bransch. Under 2014 lyckades vi sjösätta en ny e-handelsplattform, vrida över marknadsföringen mot internet och samtidigt öka omsättningen genom att hålla fokus på affären.

Det är viktigt att inte tappa tron på sig själv – eller affären – i motgång. Det är lätt att börja springa åt alla håll när marknaden inte svarar, men det är viktigt att behålla sitt fokus.

Sedan Volati förvärvade bolaget har vi kunnat öka takten på våra aktiviteter genom den kompetens och stöttning som finns där. Exempel på det är att vi öppnat ett nytt dotterbolag i det stora lantbrukslandet Polen. Vi har också genomfört ett omfattande lageroptimeringsprojekt, ett värdefullt prisstrategiprojekt och ett e-handelsprojekt. Allt samtidigt som vi driver affären och tittar på ytterligare marknader för kunder och leverantörer.

Det krävs mycket för att komma i hamn och sedan förvalta och utveckla det man tagit fram. Det har inte varit enkelt att lyckas, men vi har gjort det, mycket tack vare stöttningen från Volati. Det ger oss en ännu starkare grundplattform att stå på mot vår resa framåt.

Genom lageroptimeringen har vi kunnat effektivisera lagret och öka lageromsättningshastigheten betydligt. Eftersom vi hela tiden utvecklar nya produkter var detta ett måste. Prisstrategin har lärt oss att det inte bara handlar om att sänka priset. Priset ska avspegla kundnyttan.

Med en ny kanal, e-shopen, och marknadsföring på internet möter vi helt nya kunder och kundsegment, samtidigt som vi tillgodoser ett nytt beteende hos befintliga kunder. Det bästa av allt, vi kan mäta på ett helt annat sätt. I shopen finns massor av information.

Under 2015 kommer vi att fortsätta utveckla vår e-shop, rulla ut den i fler länder och utöka erbjudandet med produkter som är anpassade för kanalen.

Vi ska också fortsätta effektivisera vårt lager utan att tappa affären. Kellfris affärsidé är trots allt att sälja mot lager, vilket ställer krav på lagrets storlek. Men det är viktigt att ha lagom mycket och framför allt rätt saker på lager till lägsta totalkostnad ●

Tina Baudtler



KELLFRI FÖRETAGSAFKTA



Tina Baudtler, vd på Kellfri.

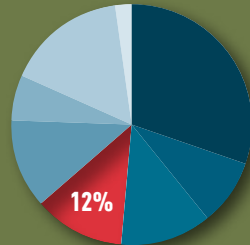
AFFÄRSIDÉ: Säljer och utvecklar maskiner till mindre lant- och skogsbruk. Stort fokus på enkelhet och pris i kombination med bibehållen funktionalitet.

KUNDER: Huvudkategorin är "hobbylantbruk", men proffs-lantbruk är också en stor kund, man har "mindre" jobb även på en stor gård, samt villaägare som klyver ved på garage-uppfarten.

MARKNAD: I dagsläget säljer vi i Sverige, Finland, Danmark, Polen, Norge och Tyskland men planen är att etablera oss på ännu fler marknader.

Tkr	2014	2013	2012
OMSÄTTNING	205 332	178 203	213 951
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR	20 601	7 237	11 958
BALANSOMSLUTNING ⁽¹⁾	137 134	153 903	166 003
EGET KAPITAL	51 154	50 095	50 260
ANTAL ANSTÄLLDA	71	64	72
SOLIDITET	37%	33%	30%

(1) Exkluderar förvärvsrelaterad goodwill



Kellfris andel av Volatis omsättning.

»Förnyad kraft att utvecklas«

DET ÄR ELVA ÅR SEDAN idén till me&i föddes. De två grundarna satt hemma i vardagsrummet och lade upp planerna på att starta eget. Företaget skulle bli stort. Självförtroendet var på topp. Att satsa på hemförsäljning var på något sätt alldeles självklart och att det blev barnkläder var ganska naturligt det också.

Sedan dess har mycket hänt. Våra erfarenheter så här långt är att allt är möjligt så länge du tror på din idé och är fokuserad på vad du vill och vart du är på väg. Naturligtvis genom extremt hårt arbete, svett och tårar, otrolig glädje, men också en del dalar då vi mest ville dra täcket över huvudet och som vi sa ”börja arbeta på Shell”.

De stod där och packade i sitt lilla lagerrum och fanns på plats när lastbilen kom med gods vid sjutiden en fredagskväll. Våra varor låg längst in, för vi hade så få och små kartonger. Numera kommer hela lastbilar fyllda med våra kartonger och det är mycket länge sedan vi själv stod och lastade av en lastbil.

När grundarna fattade beslutet att sälja majoriteten av företaget till Volati kände de att de hade givit allt och fått upp me&i till den nivå de kunde. Tron fanns kvar, men något behövde förändras.

Sedan Volati förvärvade bolaget har en ny, extern VD tillsatts. En riktning och en plan har tagit form och bolaget har en spännande fortsättning framför sig.

Under 2014 har vi firat att vi fyllde tio år. Vi har alltid med något tryck från förr, det vill säga en eller två gamla godingar, i kollektionerna. Exempel på sådana godingar är Igelkotten (numera omdöpt till det mer internationella Spikey), medaljongerna, molnen och storblomman. Alla är mönster som vi älskar och som våra kunder verkligen känner igen.

Så det var ganska naturligt att gå längs Memory Lane och göra rena nostalgikollektioner som tillägg till ordinarie kollektioner hela 2014.

Under våren gjorde vi fyra släpp av några olika plagg i varje. Ibland lät vi nostalgin visa sig i samma mönster och färg som vi hade haft för länge sedan, men ibland gjorde vi en ny färgkombination och/eller en ny modell. Det var väldigt roligt att jobba med detta, och utmaningen var väl att begränsa sig snarare än att komma på vilka tryck och plagg som skulle vara med!

Till hösten gjorde vi ungefär samma sak, men då hade vi ett lite större släpp med många plagg i plynch, som sig bör under hösten i en me&i-kollektion.

För 2015 satsar vi på fortsatt tillväxt genom nya marknader, kanaler och nyhetssläpp. Vi ökar också fokus på våra säljare genom utbildning och events. Dessutom fortsätter vi att satsa på hållbarhet och CSR rörande produktionen av våra kläder. ●

Susan Engvall



ME&I FÖRETAGSFAKTA



Marie Krüeger, vd på me&i.

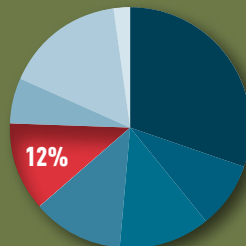
AFFÄRSIDÉ: Designar och låter tillverka coola kvalitetskläder för barn och deras föräldrar. Kläderna tillverkas i Europa på ett etiskt och hållbart sätt med hänsyn till miljön och säljs via personliga möten.

KUNDER: Mammor/pappor/barn och kvinnor.

MARKNAD: Sverige, Norge, Finland, Storbritannien och Tyskland.

Tkr	2014	2013	2012
OMSÄTTNING	192 663	201 088	186 900
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR	33 868	37 041	35 700
BALANSOMSLUTNING ⁽¹⁾	59 962	58 036	42 689
EGET KAPITAL	10 841	38 082	24 386
ANTAL ANSTÄLLDA	23	27	25
SOLIDITET	18%	66%	57%

(1) Exkluderar förvävsrelaterad goodwill



Me&i andel av Volatis omsättning.

»Trygg framtid med samma värderingar«

NATURAMED PHARMA GRUNDADES i Norge 1992 och hette då Forlaget Extra. Både namnet och företagets profil ändrades 2002.

Redan från första början låg dock fokus på att leverera produkter av hög kvalitet till en växande kundgrupp och systematiskt bygga upp en kunddatabas för distansförsäljning. År 1999 introducerades abonnemangsmodellen, som skapade förutsättningar för en snabb och lönsam tillväxt.

Framgångskonceptet flyttades vidare till Sverige 2002 och till Finland 2003. I dag är NaturaMed Pharma bland de största och mest lönsamma distanshandelsföretagen i Norden.

Vi satsade också på Danmark åren 2006-2009, men utan samma framgång som på de andra marknaderna. Vi kan säga att vi på både gott och ont har fått värdefulla lärdomar om etablering och drift i andra länder än på hemmamarknaden.

Varje vecka talar vi med ungefär 4 000 kunder på våra två kundcenter. Vi har starkt fokus på service, kompetens och hög kvalitet. Därför är det en trygghet att våra kosttillskott produceras i Norge och läkemedlen i Sverige. Våra rakprodukter är av yppersta kvalitet och tillverkas i Tyskland av kvalitetsstål från Sverige.

NaturaMed Pharma har i dag ett produktutbud där kvaliteten prioriteras, men inte på bekostnad av attraktiva priser. Effektiv logistik, inköp i stora volymer, egna varumärken och ett nära samarbete med tillverkare gör oss kostnadseffektiva. Vi har heller inget fördyrande butiksled.

Vi är speciellt stolta över vårt eget växtbaserade läkemedel Prosabal, som används vid lättare vattenkastningsbesvär orsakade av godartad prostataförstoring. Varje dag får vi gensvar från kunder som har fått ett bättre liv för att de kan sova hela nätterna igenom.

Sedan 2007 har 50 000 skandinaver rest med NaturaMed Pharma och vi har varit den största researangören till flera av Italiens städer. Det är härligt att höra resenärerna berätta om sina upplevelser.

Vi tror att en hög grad av trivsel och arbetsglädje skapar de bästa resultaten. Även internt är vårt slagord "För dig som vill ha ut mer av livet". Våra medarbetare ska kännetecknas av att vara hungriga, pålitliga, entusiastiska, kunniga och kreativa.

Det är grundvärderingar vi känner igen hos Volati. Vi ser en trygg framtid för oss inom Volati-familjen, som vi blev en del av i juni 2014. Vi har fått en kompetent styrelse och upplever att Volati vill satsa på ytterligare utveckling av företaget. ●

Bodil J. Arnesen



NATURAMED PHARMA FÖRETAGSFAKTA



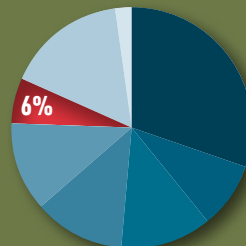
Bodil J. Arnesen,
vd på NaturaMed Pharma.

AFFÄRSIDÉ: NaturaMed Pharma ska vara en ledande distributör av kosttillskott och hälsoprodukter som skickas direkt hem till konsumenter i abonnemangsbaserade lösningar.

KUNDER: NaturaMed Pharma är till "För dig som vill ha ut mer av livet". NMP har årligen kontakt med flera hundratusen kunder runtom i Skandinavien.

MARKNAD: Grundades i Norge, men har expanderat till Sverige och Finland och blivit ett av de största och mest lönsamma distanshandelsföretagen i Norden.

Tkr	2014	2013	2012
OMSÄTTNING	185 121	-	-
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR	54 599	-	-
BALANSOMSLUTNING ⁽¹⁾	62 137	-	-
EGET KAPITAL	20 161	-	-
ANTAL ANSTÄLLDA	43	-	-
SOLIDITET	32%	-	-



NaturaMed Pharma andel av Volatis omsättning.

[1] Exkluderar förvärvsrelaterad goodwill

»Genombrott på nya marknader«

TROTS EN VIKANDE MARKNAD 2014 fortsatte Tornum att ta marknadsandelar överallt där vi är verksamma. Vi är nummer två i Europa inom vårt marknadssegment och Europas största torkleverantör. Vi har även gjort en historisk inbrytning hos några av världens största aktörer inom spannmålshandling och foderindustri. Vår exportsatsning har således visat sig vara fortsatt framgångsrik.

Samtidigt har vi lärt oss att marknaden är mycket lättörlig och politiska konflikter kan orsaka stora svängningar i volymer och resultat. Det gäller att ha processer och effektivitet för att kunna möta stora omsättningsvägningar.

Sedan Volati förvärvade bolaget 2004 har vi tredubblat omsättning och resultat genom en väl förankrad tillväxtstrategi. Vi har utvecklats från ett litet lokalt företag till ett av de ledande i Europa.

Vi har fått förtroendet att leverera torkutrustning till en av världens största vertikala kycklingproducenter, baserad i Asien med 300 000 anställda. Det gäller två anläggningar till deras foderfabriker i Bangladesh som utgör Tornums första

torkleveranser till Asien. Vi hoppas få fortsatt förtroende med regelbundna leveranser dit.

Vi har även lyckats få en första affär till Glencore i Polen, som har mer än 30 lageranläggningar i landet. Glencore är en av världens mest mångsidiga råvaruföretag och tillhandahåller mer än 90 olika produkter inom områdena metaller, mineraler, jordbruksprodukter och energi världen över.

Under 2015 kommer Tornum att fortsätta sin konsolidering på existerande marknader. Vi satsar på tillväxt genom ökad marknadspenetration.

I Ryssland och Ukraina är det underliggande behovet av våra produkter och tjänster hur stort som helst. Vi ska fortsätta att visa vår långsiktighet där.

Som tidigare tar vi också efter underleverantörerna till bilindustrin och följer med globala aktörer på deras geografiska expansion.

Även 2015 kommer vår marknad att vara volatil. Därför har vi kvar vårt fokus på kostnadseffektivitet. ●

Per Larsson



TORNUM FÖRETAGSAFKTA



Per Larsson, vd på Tornum.

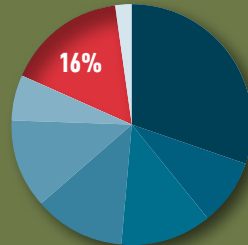
AFFÄRSIDÉ: Tornum utvecklar, tillverkar och marknadsför spannmålsutrustning till lantbruk och spannmålsindustri. I produktutbudet ingår spannmålstorkar, rensmaskiner, luft- och lagringsfickor samt silos.

KUNDER: Enskilda lantbrukare, kvarn- och spannmålsindustrin, till exempel Svenska Lantmännen.

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

Tkr	2014	2013	2012
OMSÄTTNING	263 735	278 622	235 264
RÖRELSERESULTAT			
FÖRE AVSKRIVNINGAR	20 580	21 215	9 013
BALANSOMSLUTNING ⁽¹⁾	115 033	97 521	101 224
EGET KAPITAL	12 060	15 653	17 283
ANTAL ANSTÄLLDA	90	82	79
SOLIDITET	10%	16%	17%

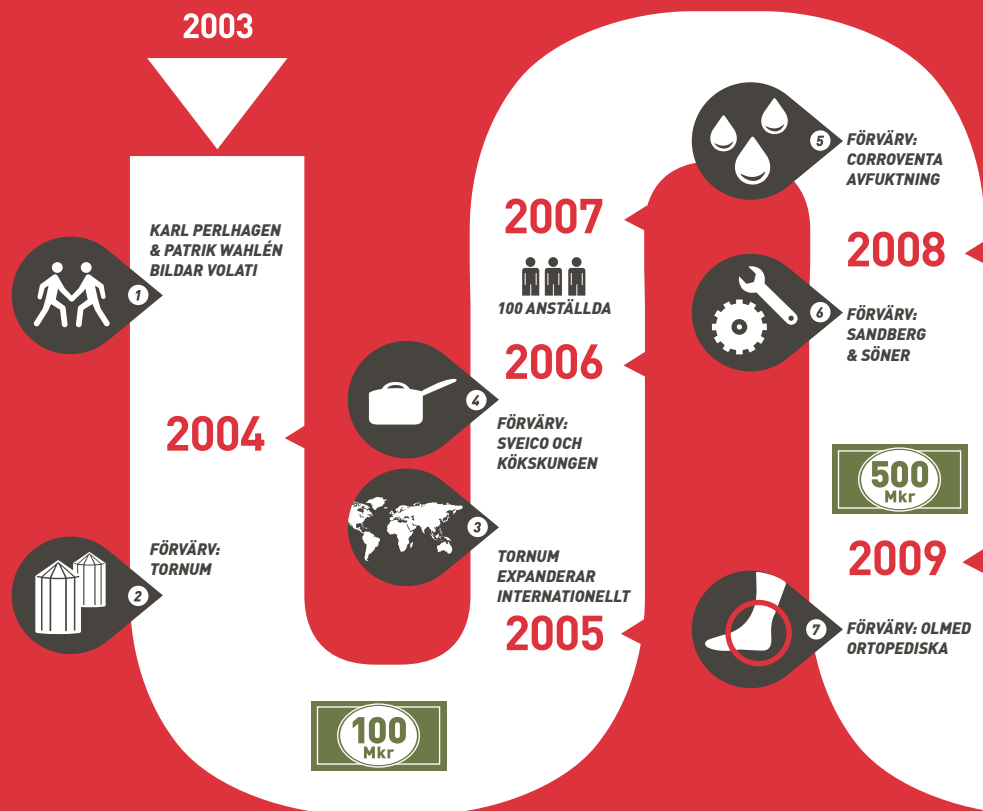
(1) Exkluderar förvävsrelaterad goodwill



Tornums andel av Volatis omsättning.

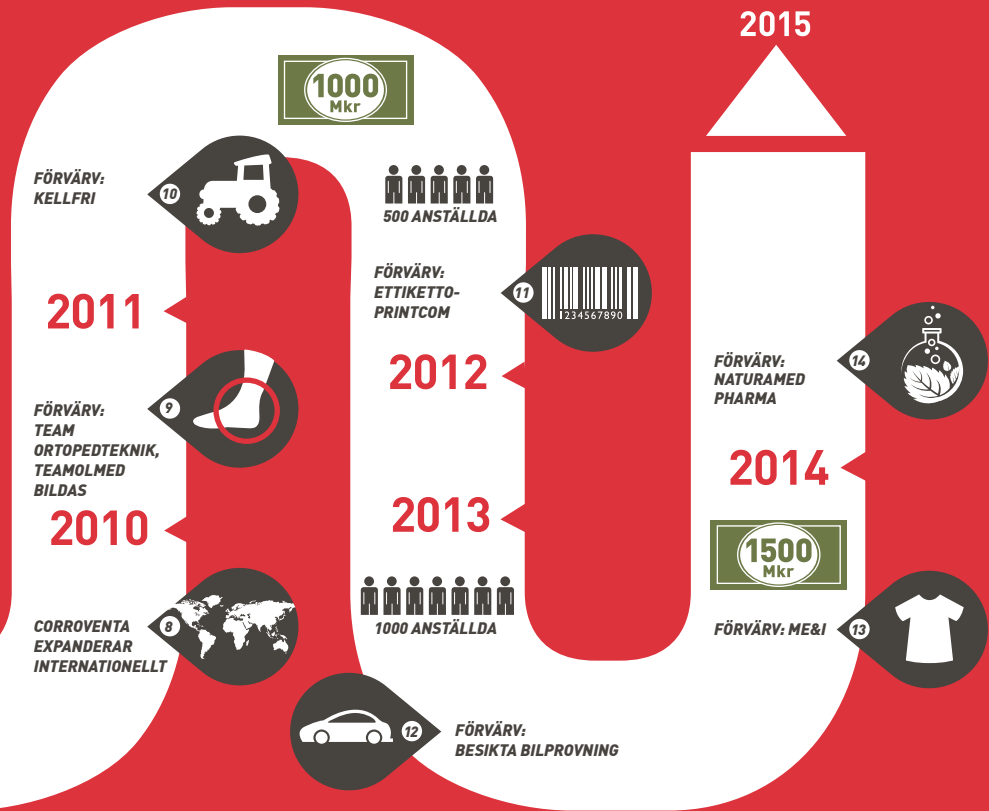
VOLATIS HISTORIA

- 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 succéartade etableringen i Finland startas snart också ett dotterbolag i Polen.
- 4 Två bolag inom husgerädssegmentet förvärvas på kort tid. Volati anser att området har stor potential och öppnar upp för ytterligare förvärv.



- 9 Team Ortopedteknik slås samman med Olmed Ortopediska och bildar TeamOlmed. Bolaget tillverkar, anpassar och förser patienter med ortopedtekniska hjälpmedel.
- 10 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.
- 11 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.
- 12 Volati tar över driften av 56 svenska bilprovingsstationer. Företagets hittills största affär är resultatet av tio års förtroendeskapande.

- 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 Olmeds fyra delägare har alla passerat 60. De vill sälja bolaget till någon som har lika värderingar som de själva. De väljer Volati.
- 8 Corroventa, som skapar teknik och produkter mot vatten-skador, fukt, lukt och radon, tar beslutet att utveckla och producera i Europa.



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

14 Volati förvärvar NaturaMed Pharma som säljer kosttillskott och hälsoprodukter via postorder och abonnemang i Norden vilket möjliggör fortsatt tillväxt.



Skidskytte- kungen

TOG INSPIRATION AV NÄRINGSLIVET

”Näringslivet är duktigt på att kalkylera potential i förhållande till risk. Som elitidrottsman med kroppen som främsta kapital är det en liknande kalkyl man måste göra”.

Det säger Björn Ferry, Sveriges mest framgångsrika manliga skidskytt genom tiderna med både VM- och OS-guld på meritlistan. I den här intervjun om drivkrafter och motivation berättar han bland annat om hur näringslivet har inspirerat honom att bli en ännu bättre idrottsman.





MARS 2014 ställde Björn Ferry in bössan för gott efter tretton framgångsrika år i det svenska skidskyttelandslaget. Skidorna luftas dock fortfarande flitigt i spåren kring Storuman – men nu bara för njutnings skull och eftersom han gillar att träna.

Under det dryga halvår som har gått sedan elitidrottskarriären avslutades har Björn Ferry bland annat hunnit komma ut med den uppmärksammade boken *"Ferry Tales"*. Men sin natur trogen har han också många andra bollar i luften. Själv titulerar han sig numera skogsbrukare, affärsman, författare, styrelsearbetare och expertkommentator. Dessutom drömmer han om att kunna

bidra till att ställa om Sverige till ett mer hållbart samhälle.

När vi träffas en grå decembermorgon på hotell Scandic på Karlavägen har han precis återvänt till Sverige efter en Norge-turné för att signera böcker. Efter intervjun ska han vidare till TV-huset på Gärdet för att kommentera helgens skidskytte i österrikiska Hochfilzen.

– Jag behöver både de stora cirklarna och de små. Jag njuter av att vara hemma med familjen och arbeta med det skogsbestånd som jag har köpt utanför Storuman – men jag behöver också komma iväg och få energi av att se andra vyer och göra andra saker. Under alla mina år i landslaget var jag aldrig hemma mer än tre veckor i sträck, säger han.



"Jag har uppfyllt de flesta av mina mål – även om jag fortfarande kämpar med det här att bli ekonomiskt oberoende," säger Björn Ferry, entreprenör, författare, skogsägare, expertkommentator och världsmästare i skidskytte.

»På listan stod OS-guld, att träffa min livspartner, att bli pappa, chef över min egen tid och ekonomiskt oberoende.«

ENERGIN, DRIVKRAFTEN OCH VINNARSKALLEN verkar alltid ha funnits där.

Han berättar att han som liten provade en rad olika sporter, bland annat ishockey. Men eftersom Storuman är litet fick alla, oavsett talang och fysiska förutsättningar, vara med.



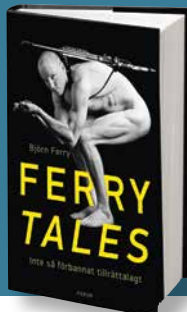
– Jag slet som ett djur och blev oerhört frustrerad av att vissa andra inte ens brydde sig om att lära sig de mest grundläggande reglerna, som offside. Det var förmodligen då jag insåg att jag inte är någon lagspelarare.

Målinriktad redan som barn och med Gunde Svann som främsta idol satsade Björn Ferry istället på något han tyckte var kul och dessutom kunde kontrollera helt och hållet själv – som skidåkning. Han nådde stora framgångar som skidåkare under juniortiden, både på nationell och internationell nivå. Men det var först under lumpen som han upptäckte sin talang för att skjuta.

BJÖRN FERRY HADE HUNNIT fylla 21 år innan han började tävla i skidskytte. Tio år senare stod han högst upp på prispallen i OS 2010 i Vancouver med en guldmedalj runt halsen och med ett lyckligt leende på läpparna. Utrånade Björn Ferry hade inlett säsongen med ett skadat nyckelben efter en vurma på rullskidor, var sjuk under vintern och världscupsäsongen hade bjudit på en sjätteplats som bäst. Medierna kallade segern för sensation, men själv hade han aldrig slutat tro på att han skulle kunna infria sin barndomsdröm om ett OS-guld.

”Boken handlar om mitt liv som jag upplevt det, om skidskytte, skog och politik – om träningen, pengarna och kärleken.

Om omgivningens uppoffringar, rädslan för smittor och att inte vara där för dem som man tycker om. En resa under drygt två år, om livet som alltidrottsman, frånvarande pappa och smygkapitalist. Och inte så förbannat tillrättalagt. Inte alls. Tvärtom, öppen, bitvis inskränkt, om mina tankar, drömmar och möten.”



»Näringslivet är också duktigt på att kalkylera potential i förhållande till risk.«

– Det var det största ögonblicket i mitt liv. Jag vet att vissa tycker att det låter konstigt, men för mig var det till och med större än att träffa den rätta och att få barn. Jag hade drömt om det här så länge och nu hade jag uppfyllt drömmen.

– Samtidigt är jag glad att jag inte vann guld förän jag fyllt 31 år. Det gav mig en chans att suga på drömmen under lång tid.

Själv säger han att anledningen till att just han vann – och inte någon av de andra 40 som hade möjlighet – handlade om att han var den som ville mest just i den stunden.

– Redan vid OS i Turin 2006 hade jag de fysiska förutsättningarna för att ta ett guld – men jag var inte mentalt mogen då, säger han.

– Jag tror att det är svårt att förstå hur mycket som krävs för att bli bäst i världen, vilken smärta och vilket lidande man utsätter sig för i samband med ett lopp och hur stark motivationen måste vara för att orka. Förutom att ha den fysiska potentialen, naturligtvis.

VIKTEN AV DEN MENTALA inställningen för att förverkliga sina mål insåg han redan i början av sin karriär.

– År 2001 skrev jag en lista på vad jag ville åstadkomma i framtiden. På listan stod bland annat OS-guld, att träffa min livspartner, att bli pappa, chef över min

egen tid och ekonomiskt oberoende. Nu har jag uppfyllt de flesta av de här målen – även om jag fortfarande kämpar med det här att bli ekonomiskt oberoende, säger han och avslöjar samtidigt att han nu skrivit ned en ny lista med mål.

Enligt Björn Ferry har han inspirerats av näringslivet när det gäller både att tänka långsiktigt och att sätta upp mål. Han har bland annat tagit hjälp av en ledarskapscoach, vilket har bidragit till hans förmåga att tänka i nya banor. Ett exempel är synen på hur skidskyttelandslaget skulle fungera som grupp.

– Jag tog initiativ till att vi skulle börja agera ungefär som en styrelse, där alla bidrog med sin specialkompetens – både för att vi tillsammans skulle nå längre och för att främja oss individuellt. Det gav resultat, säger han.

– Näringslivet är också duktigt på att kalkylera potential i förhållande till risk. Som elitidrottsman är det en liknande typ av kalkyl man måste göra när det gäller att optimera träning utan att kroppen tar för mycket stryk. Kroppen har ju varit mitt främsta kapital.

MEN INTE BARA KROPPEN finns på Björn Ferrys pluskonto. Den mentala styrkan har inte bara hjälpt honom i i karriären, utan även när hans frispråkighet har resulterat i att det har blåst snålt. I hans nyutkomna bok berättar han öppet om

bland annat livet som skidskytt, i landslaget och utanför, om träningen, pengarna, uppoffringarna och rädslan för smittor. Öppenheten om landslaget har lett till att vissa personer känt sig utpekade.

– Jag var helt oförberedd på den uppståndelse som blev när boken kom ut. Sju sidor i Expressen! De allra flesta reaktioner har tack och lov varit positiva. Men det är de negativa som känns, säger han.

Han säger att han är nöjd över beslutet att avsluta sin karriär som skidskytt när han gjorde det och att han inte saknar tävlandet.

– Fram till att jag vann OS-guldet funderade jag aldrig över att sluta, oavsett motgångar och den fruktansvärda smärtan och ångesten som var förknippad med tävlingarna. Oftast går det ju sämre än vad man hade hoppats. Men så länge drömmen om guld fanns kvar, fanns också gummibandet som drog.

– Men nu vill jag utveckla andra sidor. Jag är politiskt intresserad, känner

passionerat för skogen och tar bara ut bössan när jag är på jakt, säger han.

MED SITT BRINNANDE ENGAGEMANG för politik och miljö är det naturligt att undra om Björn Ferry kan tänka sig en framtid som politiker.

– Jag läste faktiskt på vad det skulle innebära att sitta i riksdagen – men insåg att det skulle ta för mycket tid som mitt liv ser ut idag. Men kanske om 20 år när min son Dante är stor, kommenterar han.

Även om Björn Ferry har gjort en ny lista på framtida mål är han förtegen om vad den innehåller. Och även om han sprungit 10 000 meter på 31.49 förnekar han att springa maraton finns med på den.

– Med tanke på min personlighet skulle jag säkert sätta upp krav som innebar att jag skulle stressa mig själv att springa alldeles för fort. Numer tränar jag bara för hälsan, säger han. ●



FOTO: CAROLINE ANTERSSON

● *volati träning som företagskultur*

NEW YORK CITY



MÅLET FÖR 2014

TYMARATHON

Likheterna mellan Volatis investeringsfilosofi och att träna inför ett maratonlopp är många. Det handlar bland annat om långsiktighet, att sätta upp ofta tuffa mål, uthållighet och förmåga att hantera motgångar.





70480 Mårten, 19804 Patrik och 10390 Karl från Team Volati kämpar på över Manhattan.

»Många av de bästa idéerna kommer i löparspåret«

Citatet kommer från Pär Warnström, investeringsanalytiker på Volati, som liksom sina kollegor ofta anländer till jobbet i löparskor eller cykelkläder. "Självtänker jag bäst i duschen efter träningspasset", säger finanschef Mattias Björk.

DET ÄR KNAPPAST EN underdrift att säga att träning är en viktig del av företagskulturen på Volati. Och likheterna mellan bolagets investeringsfilosofi och att träna inför ett maratonlopp är många. Det handlar bland annat om långsiktighet, att sätta upp ofta tuffa mål, uthållighet och förmåga att hantera motgångar.

Medarbetarnas gemensamma mål för 2014 var att springa New York City Marathon. I november var det dags. Till sammans med drygt 50 000 andra löpare,

till tonerna av Frank Sinatras New York och till folkets jubel, sprang de nervösa och adrenalinladdade Volati-löparna ut på Verrazanobron, som markerar starten på loppet.

– Det var en otrolig känsla, så mycket energi, så stort med 2,5 miljoner människor som står och hejar längs vägen. Hela upplevelsen och miljön gör det värt svetten och mödan både inför och under loppet, säger Pär.

– Jag hade inte hunnit träna riktigt så mycket som jag borde ha gjort, vilket innebar att jag inte heller kunde njuta

så mycket som jag hade hoppats. Så det blir målet till nästa gång – och förstås att springa fortare än Mattias, tillägger han.

Träningskulturen på Volati innebär att medarbetarna inte bara har rätt, utan också uppmuntras, att ta en stund från jobbet – om tillfälle medges – för att träna. Grundtanken bakom denna filosofi är enkel – ett team i god fysisk form levererar helt enkelt bättre. Det handlar också om att skapa balans i livet och att förstärka teamkänslan på jobbet.

– Det har en otroligt sammansvetsande effekt att sätta upp mål tillsammans och sedan arbeta mot dessa, att kunna diskutera med- och motgångar och kunna glädjas både åt sina egna och inte minst gruppens framgångar. Det är också kul att tävla mot varandra, säger Mattias.

– I grunden har vi alla ett genuint intresse för att träna och må bra. Vi trig-

gas också av att sätta upp och uppfylla mål, säger Pär.

Och för 2015 har medarbetarna satt upp nya mål. Tillsammans med sin coach och tränare Magnus Hagström har var och en formulerat individuella – och gruppgemensamma – mål för träningen. Under sju månader ska de med hjälp av stegräknare mäta sina träningsinsatser, med månadsvisa avstämningar. Om gruppen uppfyller sitt gemensamma mål, kommer de att belönas med en resa.

– Det här är en grupp människor som är oerhört innovativa när det gäller att sporra varandra till träning, säger Magnus, som har tränat Volati sedan årsskiftet 2011/2012.

– Det som också är bra är att alla tränar på sin nivå. Man behöver inte vara elitidrottsman – alla utgår från sina egna förutsättningar, fortsätter han. ●



– Det har en otroligt sammansvetsande effekt att sätta upp mål tillsammans och sedan arbeta mot dessa, att kunna diskutera med- och motgångar och kunna glädjas både åt sina egna och inte minst gruppens framgångar, säger Mattias.



– Det var en otrolig känsla, så mycket energi, så stort med 2,5 miljoner människor som står och hejar längs vägen. Hela upplevelsen och miljön gör det värt svetten och mödan både inför och under loppet, säger Pär Warnström.

VOLATI I
SIFFROR

15

VÅRA 7 DOTTERBOLAG FINNS
REPRESENTERADE I 15 LÄNDER

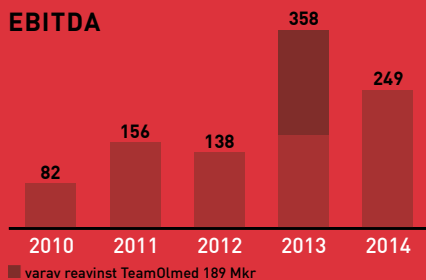


VOLATI

förvärvar och vidareutvecklar

MELLANSTORA FÖRETAG MED FOKUS PÅ LÅNGSIKTIGT VÄRDESKAPANDE

EBITDA



AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL

32%

NETTOOMSÄTTNING

1 656

 MKR

+10% MOT 2013

RÖRELSERESULTAT EXKL REAVINST

155

 MKR

+19% MOT 2013

Vårt bästa år hittills

Volatis grundare Karl Perlhagen och Patrik Wahlén hade en tydlig vision om vad de ville åstadkomma med bolaget redan från start – att vara Sveriges bästa ägare av medelstora bolag. Elva år senare har deras idé visat sig vara mycket framgångsrik. Volati är idag hemvist för sju framgångsrika medelstora företag där de utvecklas i en miljö som ger dem bästa möjliga förutsättningar att lyckas.

VOLATIS LÅNGSIKTIGA FOKUS på att bygga företag fungerar; Våra bolag har tillsammans över en miljon kunder som varje dag ger oss sitt förtroende genom att köpa våra produkter och tjänster. Vi har nästan 1000 fantastiska anställda som väljer att jobba för våra företag. Vi har bidragit till ett bättre samhälle genom att bland annat göra avregleringen av besiktningmarknaden till en framgång. Vårt starka rörelse-resultat möjliggör för oss att fortsätta investera i vår verksamhet.

Det är genom att leverera värde till alla våra intressenter som vi bygger en långsiktigt uthållig företagsgrupp.

Förädling och vidareutveckling

Vi är övertygade om att Volatis affärsmodell ligger väl i tiden och står sig stark. Vi lägger därför stor energi på att förädla och vidareutveckla den. Det handlar dels om hur vi fortsätter att på bästa sätt investera i vår verksamhet genom återinvesteringar, tilläggsförvärv eller nyförvärv dels om hur vi fortsätter att utveckla oss som ägare. Det innebär bland annat att våra bolag ska ha tillgång till kunskap, människor och verktyg som stödjer dem i deras arbete. Genom att vara del av Volati-gruppen sänks

trösklarna för våra bolag att genomföra nödvändiga förändringar och satsningar.

Vi jobbar även kontinuerligt med att bygga en organisation och kultur som attraherar bästa möjliga medarbetare och ger dem möjlighet att nå sin fulla potential. Under det gångna året lanserade vi därför Volati Academy, som ger ett utvald antal av våra anställda möjligheter att utvecklas personligen – och därmed bidra till att våra bolag utvecklas.

Förändringar i innehaven

I december 2013 förvärvade vi 60% av barnklädestillverkaren me& i. Under det gångna året lärde vi känna bolaget ännu bättre och vi ser positivt på möjligheterna att fortsätta bygga bolaget under vår nya VD Marie Krugers ledarskap. Under 2014 förvärvade vi även Natura-Med Pharma, en ledande distributör av kosttillskott och hälsoprodukter som skickas direkt hem till kunderna i abonnemangsbaserade lösningar. Med sin framgångsrika affärsmodell och starka ledningsgrupp är detta ett spännande tillskott till Volati.

Efter rapportperiodens slut sålde vi maskinkomponentsföretaget Sandberg & Söner, som förvärvades 2008. Anledningen är att Volati har utvecklats och

successivt anpassat sitt verksamhetsfokus till något större bolag. Det innebär att vi bedömde att vi inte längre var den bästa ägaren för att utveckla Sandbergs till sin fulla potential. För att möjliggöra fortsatt utveckling för Sandbergs övertogs verksamheten av Johan Svarts, som har arbetat på Volati sedan 2007 och varit styrelseordförande i Sandbergs under de senaste åren.

Resultat och utsikter för 2015

Under 2014 investerade vi över 90 miljoner kronor i våra bolag i form av satsningar på ny teknik, utveckling av maskinparken samt IT-system. Genom dessa investeringar har bolagen goda förutsättningar att fortsätta växa och ytterligare förbättra sin lönsamhet. Under 2015 fortsätter vi satsningen på att utveckla våra bolag. Vi räknar också med att de strategiska

satsningarna vi hittills har genomfört kommer att börja ge effekt. Vi vill dessutom fortsätta att förvärva nya bolag och även genomföra tilläggsförvärv till våra befintliga bolag.

Våra verksamheter genererade under 2014 ett rörelseresultat på 155 miljoner kronor och ett kassaflöde på 142 miljoner kronor. Det innebär att 2014 var vårt bästa år hittills. Vår finansiella styrka och välbeprövade affärsmodell ger oss goda förutsättningar att under 2015 fortsätta att investera i vår verksamhet och förverkligandet av vår vision – att vara Sveriges bästa ägare av medelstora bolag.

Stockholm i mars 2015

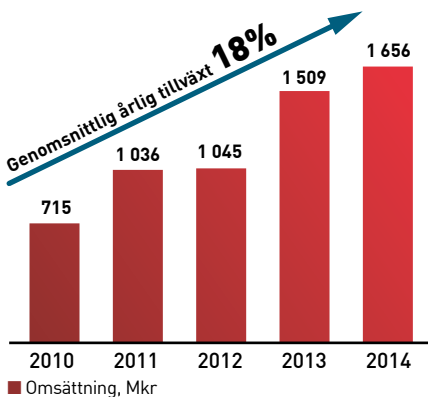
Mårten Andersson,
vd Volati

VOLATIKONCERNEN

Mkr	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
OMSÄTTNING	1 656	1 509	1 045	1 036	715	533	536	376	253	164	83
RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR ⁽¹⁾	249	359	110	156	82	88	69	105	35	20	9
RÖRELSERESULTAT	155	319	81	134	60	71	57	95	27	16	7
BALANSOMSLUTNING	1 823	1 481	977	802	807	515	479	448	218	210	87
JUSTERAT RISKBÄRANDE EGET KAPITAL	459	458	328	257	262	142	144	145	69	52	18
ANTAL ANSTÄLLDA	860	985	553	493	479	344	202	124	103	97	38
SOLIDITET	25%	31%	34%	32%	32%	28%	30%	32%	32%	25%	21%

(1) Inkluderar reavinst under 2013 om 189 Mkr.

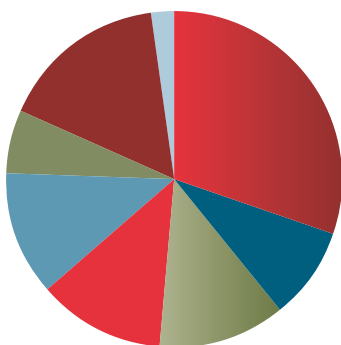
OMSÄTTNING OCH GENOMSNITTLIG TILLVÄXT



- Koncernens målsättning är en genomsnittlig tillväxt om 15% per år. Den genomsnittliga årliga organiska tillväxten skall vara minst 5% över en konjunkturcykel.
- Under de fem senaste åren har Volatis omsättning vuxit med i snitt 18% per år.
- Tillväxten mellan 2014 och 2013 var 10% och var en följd av förvärv och avyttringar av bolag.
- Som en konsekvens av sämre marknadsförhållanden för några av företagen var den organiska tillväxten 2014 0%.
- Effekten av försäljningen av TeamOlmed var att koncernens omsättning föll med 16% men samtidigt bidrog förvärvet av NMP samt helårs-effekterna av förvärvet av me&i samt Besikta till att omsättningen steg med 25%.

DOTTERBOLAGENS ANDEL AV DEN TOTALA OMSÄTTNINGEN

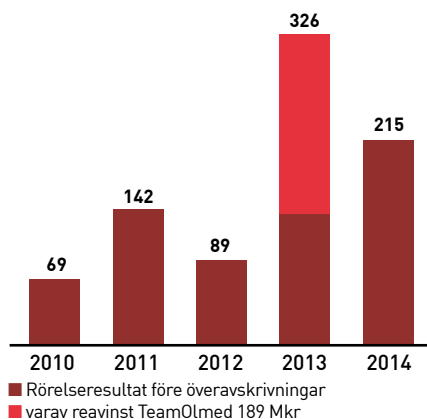
Omsättning 1 656 Mkr



- Besikta Bilprovning, 30%
- Corroventa, 9%
- Ettikettoprintcom, 12%
- Kellfri, 12%
- me&i, 12%
- NaturaMed Pharma, 6%¹⁾
- Tornum, 16%
- Sandberg&Söner, 2%

¹⁾ För perioden juni-december 2014

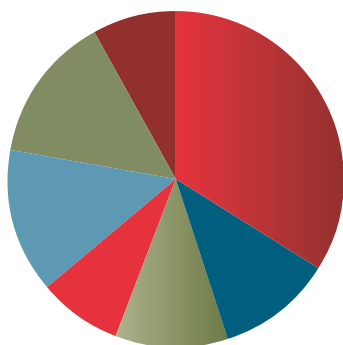
RÖRELSERESULTAT FÖRE ÖVERAVSKRIVNINGAR



- Målsättningen är att EBITA skall växa organiskt med minst 5% årligen över en konjunkturcykel.
- Den organiska tillväxten under 2014 var 3,3%. Den relativt svaga tillväxten förklaras främst av försämrade väderförsättningar för Corroventa under början av året.
- Förvärvet av NMP samt helårseffekt av Besikta samt me&i bidrog med 83 Mkr i ökning av lönsamheten.
- Försäljningen av TeamOlmed 2013 innebar en reavinst om 189 Mkr. Inklusiv TeamOlmeds rörelseresultat fram till tidpunkten för försäljning påverkas resultat negativt med totalt 205 Mkr under 2014 mot 2013.

DOTTERBOLAGENS ANDEL AV RÖRELSERESULTAT FÖRE ÖVERAVSKRIVNINGAR

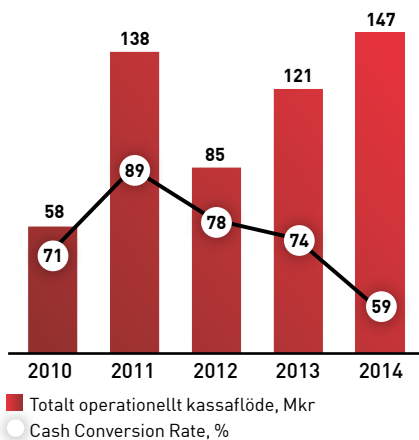
EBITA 215 Mkr



- Besikta Bilprovning, 34%
- Corroventa, 11%
- Ettikettoprintcom, 11%
- Kellfri, 8%
- me&i, 14%
- NaturaMed Pharma, 14%¹⁾
- Tornum, 8%
- Sandberg&Söner, 0%

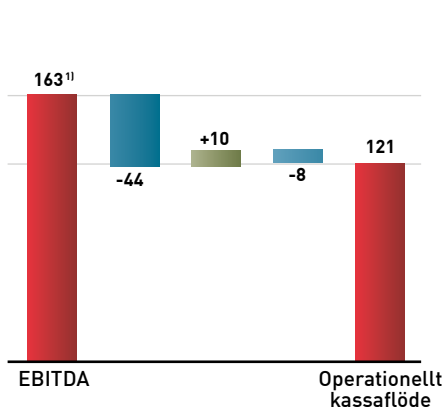
¹⁾ För perioden juni–december 2014

OPERATIONELLT KASSAFLÖDE



- Målsättning är att Cash conversion skall överstiga 65%.
- Det operationella kassaflödet, dvs kassaflödet från löpande verksamheten efter investeringar och rörelsekapitalförändringar, ökade till 147 Mkr.
- Volati mäter relationen mellan operationella kassaflödet och rörelseresultat efter avskrivningar så kallade Cash conversion ratio. Cash conversion ratio var under 2014 59% vilket är klart lägre än den nivå som bedöms långsiktigt uthållig. Under 2014 investerade Volati drygt 90 Mkr i sina befintliga verksamheter i form av produktutveckling, anskaffning av maskiner samt nya affärssystem i dotterbolagen.
- Arbetet med att förbättra rörelsekapitalsituationen i bolagen har fortgått under året och innebar ett positivt bidrag till kassaflöde med cirka 10 Mkr under 2014.

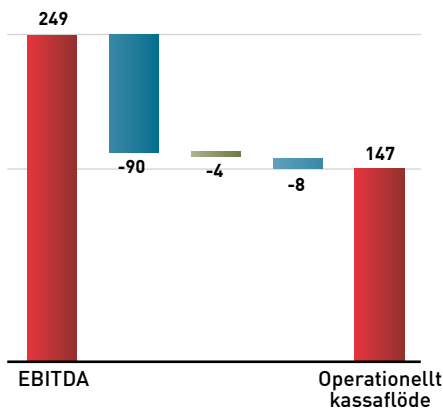
KASSAFLÖDESANALYS



2013

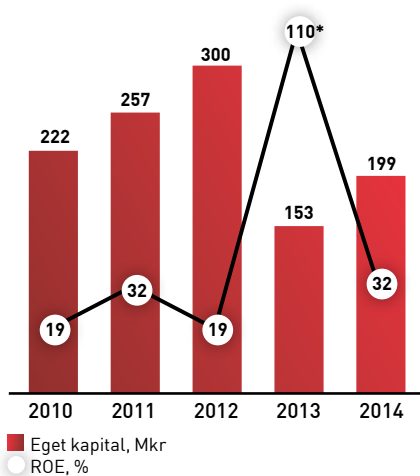
- Nettoinvesteringar, Mkr
- Rörelsekapital, Mkr
- Övrigt, Mkr

1) justerat för reavinst TeamOlmed



2014

AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL



* Avkastningen inkluderar reavinsten för försäljningen av TeamOlmed som uppgick till 189 Mkr.

- Volati mäter avkastningen på eget kapital som ett av de finansiella mått som koncernens utveckling mäts på. Avkastning på eget kapital är relationen mellan resultat efter skatt och eget kapital. Eftersom Volati inte marknadsvärderar dotterbolagen består det egna kapitalet endast av de vinster som upparbetats i dotterbolagen från förvävsdatum.
- Målsättningen är att avkastningen skall överstiga 20% årligen över en konjunkturcykel. Under 2014 uppgick avkastningen till 32%.
- Avvikelsen mellan avkastningen 2014 mot 2013 är hänförligt till reavinsten på försäljningen av TeamOlmed i oktober 2013.

VOLATIS
ÅRSREDO-
VISNING

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen för Volati AB, org.nr. 556555-4317 med säte i Stockholm, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2014.

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. I början av 2015 avyttrades Sandberg & Söner till Volatis tidigare anställde Johan Svarts, se vidare nedan under Händelser efter rapportperiodens utgång. Volatis verksamhet innefattar att förvalta och utveckla befintliga innehav samt aktivt arbeta med att förvärva ytterligare dotterbolag. Under året förvärvades Naturamed Pharma ("NMP") i juni från den tidigare ägaren Bringwell AB. Volatis innehav vid utgången av året bestod därför av åtta dotterbolag med följande verksamheter:

Besikta bedriver bilprovningsverksamhet i Sverige. Huvudkontoret är beläget i Malmö och Besikta har 64 besiktningstationer i sydvästra Sverige.

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, Polen, Tyskland samt Österrike.

Ettikettoprintcom utvecklar och tillverkar självhäftande etiketter och etiketteringsmaskiner till främst den skandinaviska marknaden. Huvudkontoret ligger i Malmö och dotterbolag finns även i Åtvidaberg.

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 designar och låter tillverka coola kvalitetskläder för barn och deras föräldrar som säljs via hemförsäljning av över 800 säljare. Bolaget har huvudkontor i Malmö och dotterbolag i England, Tyskland, Norge samt Finland.

NMP säljer kosttillskott och hälsoprodukter skickade direkt till nordiska konsumenter i abonnemangsbaserade lösningar. Bolaget har huvudkontor i Drammen i Norge och dotterbolag i Sverige.

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 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

I juni 2014 förvärvade Volati 100% av aktierna i Naturamed Pharma från det börsnoterade bolaget Bringwell AB. NMP hade 2013 en omsättning på 189 Mkr och ett rörelseresultat på 60 Mkr. Under 2014 har NMP bidragit med 106 Mkr i omsättning och 27 Mkr i rörelseresultat till Volati koncernens utveckling.

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 bland annat minskad privatkonsumtion i främst Sverige. Generellt följer bolagen den beslutade strategin för framtida tillväxt.

Nettoomsättning och resultat

Nettoomsättningen uppgick under perioden till 1 656 Mkr (1 509). Förvärvet av NMP och helårseffekt av me&i samt avyttringen av TeamOlmed har påverkat utvecklingen jämfört med föregående år. Den organiska tillväxten i koncernen var 9 Mkr, effekt av förvärv 377 Mkr och effekt av avyttring av TeamOlmed 242 Mkr.

Rörelseresultatet för helåret uppgick till 155 (föregående år uppgick rörelseresultatet till 130 Mkr exklusive rearesultatet vid försäljning av TeamOlmed om 189 Mkr). Den positiva resultatutvecklingen är en följd av dels den organiska lönsamhetsförbättringen i befintliga verksamheter men även förvärvet av Besikta samt NMP har bidragit till resultatförbättringen.

Resultatet efter skatt hänförligt till moderbolagets ägare uppgick till 14 Mkr (föregående år uppgick motsvarande resultat till 35 Mkr exklusive rearesultatet vid försäljning av TeamOlmed om 189 Mkr), motsvarande ett resultat per aktie om 0,71 kr (11,07).

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 860 (722).

Finansiell ställning

Koncernens likvida medel uppgick vid årets slut till 156 Mkr (157). Outnyttjad checkräkningskredit uppgick till 200 Mkr (102). Räntebärande skulder, exklusive skulder till aktieägare, uppgick till 961 Mkr (634). Konsolideringsgraden uppgick till 29 % (34).

Koncernens eget kapital, inklusive efterställda aktieägarlån, uppgick till 459 Mkr (458). Soliditeten uppgick till 25 % (31).

Finansiering

Volati har extern finansiering i form av banklån om 876 Mkr (493), säljarreverser om 68 Mkr (193) samt aktieägarlån om 259 Mkr (258). Därutöver har Volati finansiell lease för vissa anläggningstillgångar i dotterbolagen om 16 Mkr (20). Volatis finansieringsavtal innehåller sedvanliga villkor, så kallade covenants, från Volatis bank. Koncernen har inte brutit mot några covenants under året.

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 ränteswapperderivat varvid rörliga räntan på upplåningen har swappats till fast ränta med återstående löptid på 2 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 till exempel av projekt, inköpsorder och förväntade betalningsflöden.

Utvecklingskostnader

Koncernens har utgifter för forskning och utveckling som beroende på projektet och verksamhetens art antingen kostnadsförs löpande eller aktiveras och skrivs av under förväntade ekonomiska livslängden. Under året har utvecklingskostnader om 66 Mkr (23) aktiverats i balansräkningen

Händelser efter balansdagen

I januari avyttrades Sandberg & Söner till Johan Svarts som arbetat på Volati sedan 2007 och har varit styrelseordförande i Sandberg & Söner de senaste åren. Inför avyttringen gjordes nedskrivning av goodwill hänförlig till bolaget om 13 Mkr varpå inget rearesultat uppstod vid avyttringen.

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 vinstdisposition

Styrelsen föreslår att:

	Kr
Balanserade vinstmedel	138 883 479
Årets resultat	311 720 462
	450 603 941
Behandlas så att:	
Till aktieägarna utdelas 0,37 kr per aktie,	
totalt	7 474 000
I ny räkning överföres	443 129 941
	450 603 941

Styrelsens yttrande över den föreslagna vinstutdelningen

Den föreslagna utdelningen reducerar moderbolagets soliditet från 62,0 % till 59,5 %. Soliditeten är, mot bakgrund av att bolagets verksamhet fortsatt bedrivs med lönsamhet, betryggande. Likviditeten i bolaget bedöms kunna upprätthållas på en likaledes betryggande nivå. Styrelsens uppfattning är att den föreslagna utdelningen ej hindrar bolaget från att fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt, ej heller att fullgöra erforderliga investeringar. Den föreslagna utdelningen kan därmed försvaras med hänsyn till vad som anförs i ABL 17 kap. 3§ 2-3 st (försiktighetsregeln).

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

Tkr	Not	2014	2013
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning	2, 4	1 655 557	1 509 397
Rörelsens kostnader			
Råvaror och förnödenheter	8	-547 297	-548 916
Övriga externa kostnader	9	-347 285	-273 859
Personalkostnader	7	-512 912	-518 237
Avskrivningar		-93 914	-39 334
Övriga rörelseintäkter	3	2 664	2 916
Övriga rörelsekostnader	3	-1 736	-1 686
Realisationsresultat vid försäljning av koncernföretag	6	-	188 980
Rörelseresultat		155 077	319 261
Resultat från finansiella investeringar			
Finansiella intäkter	10	3 937	5 556
Finansiella kostnader	10	-97 678	-57 835
Resultat före skatt		61 336	266 982
Skatt	11	-5 758	-19 535
Resultat hänförligt till verksamhet under utveckling		-	1 893
Årets resultat		55 578	249 340
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets ägare		14 336	223 713
Innehav utan bestämmande inflytande		41 242	25 627
Resultat per aktie, kronor	12	0,71	11,07
Resultat per aktie efter utspädning, kronor	12	0,71	11,07

KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

Tkr	Not	2014	2013
Årets resultat		55 578	249 340
Övrigt totalresultat			
Årets omräkningsdifferenser		2 947	679
Årets övrigt totalresultat		2 947	679
Årets summa totalresultat		58 525	250 019
Årets summa totalresultat hänförligt till			
Moderbolagets ägare		16 786	224 434
Innehav utan bestämmande inflytande		41 739	25 585

RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING FÖR KONCERNEN

Tkr	Not	2014	2013
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	13	1 160 465	860 283
Materiella anläggningstillgångar	14	138 344	141 354
Långfristiga finansiella anläggningstillgångar	15	7 535	8 111
Övriga långfristiga värdepappersinnehav	15	4 002	3 756
Uppskjutna skattefordringar	11	21 162	16 131
Summa anläggningstillgångar		1 331 508	1 029 635
Omsättningstillgångar			
Varulager	16, 17	161 234	138 382
Kundfordringar	18	115 835	92 165
Skattefordran		18 423	12 635
Övriga kortfristiga fordringar		11 391	15 388
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	28 618	35 584
Tillgångar hänförliga till verksamhet under avveckling		-	619
Likvida medel	24	156 183	156 638
Summa omsättningstillgångar		491 684	451 411
Summa tillgångar		1 823 192	1 481 046
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	1	5 050	5 050
Andra reserver		1 835	-1 336
Balanserat resultat inklusive årets resultat		119 083	102 333
Innehav utan bestämmande inflytande		73 472	47 310
Summa eget kapital		199 440	153 357
Skulder			
Långfristiga räntebärande skulder	20, 24	1 055 310	440 729
Pensionsåtaganden		2 041	2 262
Garantiåtaganden	22	4 580	5 796
Uppskjutna skatter	11	78 635	45 851
Summa långfristiga skulder		1 140 566	494 638
Kortfristiga räntebärande skulder	20, 24	164 778	496 880
Förskott från kunder	21	27 778	29 691
Leverantörsskulder		104 141	91 152
Skatteskulder		25 007	37 114
Övriga kortfristiga skulder		38 111	58 916
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	123 371	117 928
Skulder hänförliga till verksamhet under avveckling		-	1 370
Summa kortfristiga skulder		483 186	833 051
Summa skulder		1 623 752	1 327 689
Summa eget kapital och skulder		1 823 192	1 481 046

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

RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDEN FÖR KONCERNEN

Tkr	Not	2014	2013
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat efter finansiella poster		61 336	266 982
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet, mm			
Avskrivningar		93 914	39 334
Finansiell lease		-5 667	-6 016
Kapitaliserade räntor		13 946	11 252
Realisationsresultat vid försäljning av anläggningstillgångar		265	-238
Orealiserade kursdifferenser		12 818	-829
Orealiserade ränte- och valutaderivat		550	-2 494
Realisationsresultat vid försäljning av koncernföretag	6	-	-195 958
Avsättning till pensioner		-	179
Övriga avsättningar		-1 218	-76
Periodiserad låneavgift		-8 850	-
Betald inkomstskatt		-18 483	-32 842
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet		148 611	79 294
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet			
Förändring av varulager		-11 203	4 631
Förändring av fordringar		6 520	19 790
Förändring av rörelseskulder		-2 047	-5 905
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet		-6 730	18 516
Kassaflöde från den löpande verksamheten		141 881	97 810
Investeringsverksamheten			
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	4	-91 473	-46 584
Sålda materiella och immateriella anläggningstillgångar		1 250	2 255
Investeringar i koncernföretag	5	-296 595	-209 074
Avyttrade finansiella anläggningstillgångar		159	1 983
Avyttrade koncernföretag	6	450	303 258
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-386 209	51 838
Finansieringsverksamheten			
Aktieägartillskott		-	1 996
Utdelning		-10 980	-273 710
Upptagna lån		914 222	596 646
Amortering		-659 454	-339 114
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		243 788	-14 182
Årets kassaflöde		-540	135 466
Likvida medel vid årets början		156 638	20 610
Kursdifferenser i likvida medel		85	562
Likvida medel vid årets slut		156 183	156 638

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 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	-	-	0	4 000	4 000
Aktieägartillskott	-	-	0	1 996	1 996
Koncernbidrag	-	-	-46	46	0
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

Tkr	Aktiekapital	Andra reserver	Balanserad vinst inkl årets resultat	Innehav utan bestämmande inflytande	Summa eget kapital
Ingående balans 2014-01-01	5 050	-615	101 612	47 310	153 357
Årets totalresultat	-	2 450	14 336	41 739	58 525
Utdelning	-	-	3 025	-13 574	-10 549
Apportemission	-	-	13 043	13 237	26 280
Aktieägartillskott	-	-	-289	-292	-581
Avyttrat innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-2 520	3 552	1 032
Förvärvat innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-10 124	-18 500	-28 624
Utgående balans 2014-12-31	5 050	1 835	119 083	73 472	199 440

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. Nya standarder och tolkningar som träder i kraft för räkenskapsåret 2015 bedöms inte ha någon väsentlig påverkan på koncernens finansiella rapporter.

Försättningar vid upprättande av moderbolagets och koncernens finansiella rapporter

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

Värdering av tillgångar och skulder sker utifrån historiska anskaffningsvärden.

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

Klassificering

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

KONCERNREDOVISNING

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

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder och eventualförpliktelser. Det

koncernmässiga anskaffningsvärdet fastställs genom en förvärvsanalys i anslutning till förvärvet. I analysen fastställs dels anskaffningsvärdet för andelarna eller rörelsen, dels det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar samt övertagna skulder och eventualförpliktelser. Anskaffningsvärdet för dotterföretagsaktierna respektive rörelsen utgörs av de verkliga värdena per överlåtelsedagen för tillgångar, uppkomna eller övertagna skulder och emitterade eget kapitalinstrument 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 valutan 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 i den period då tjänsterna utförs. Intäkterna beräknas genom att färdigställandegraden för det specifika uppdraget fastställs baserat på hur stor del av de tjänster som utförts, utgörs av de totala tjänsterna som ska utföras.

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

Utdelningsintäkter redovisas när rätten att erhålla betalning har fastställts.

FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

I finansnettot redovisas bland annat 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 derivatinstrument som inte, på grund av säkringsredovisning, redovisas i övrigt totalresultat.

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

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Goodwill

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

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

Aktiverade utvecklingskostnader

Utvecklingskostnader som är direkt hänförliga till utveckling och testning av identifierbara och unika produkter samt affärssystem som kontrolleras av koncernen, redovisas som immateriella tillgångar när följande kriterier är uppfyllda:

- det är tekniskt möjligt att färdigställa produkten så att den kan användas
- företagets avsikt är att färdigställa produkten och att använda eller sälja den
- det finns förutsättningar att använda eller sälja produkten
- det kan visas hur produkten genererar troliga framtida ekonomiska fördelar
- adekvata tekniska, ekonomiska och andra resurser för att fullfölja utvecklingen och för att använda eller sälja produkten finns tillgängliga och
- de utgifter som är hänförliga till produkten under dess utveckling kan beräknas på ett tillförlitligt sätt

Efter första redovisningstillfället redovisas internt upparbetade immateriella anläggningstillgångar till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. Avskrivningen påbörjas när tillgången kan användas.

Övriga utvecklingskostnader, som inte uppfyller dessa kriterier, kostnadsförs när de uppstår.

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
Aktiverade utvecklingskostnader	3-5

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 utsläcits.

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 långsiktig innehav redovisas till anskaffningsvärde. Nedskrivning görs om varaktig värdenedgång konstateras. Kortsiktiga finansiella innehav redovisas till anskaffningsvärde, som i huvudsak överensstämmer med marknadsvärdet. Alla transaktioner redovisas på likviddagen.

Finansiella skulder/Upplåning

Upplåning redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Upplåning redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i

resultaträkningen fördelat över låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden.

Derivatinstrument

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

EVENTUALFÖRPLIKTELSER

En eventualförpliktelse 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. Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapporteringen som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är den funktion som ansvarar för tilldelning av resurser och bedömning av rörelsesegmentens resultat. I koncernen har denna funktion identifierats som de ledande befattningshavarna i koncernen som fattar de strategiska besluten. Ingen intern försäljning förekommer mellan segmenten varpå redovisad nettoomsättning endast avser extern försäljning. Segmentens resultat representerar deras bidrag till koncernens resultat. Tillgångar i ett segment inkluderar alla operativa tillgångar som nyttjas av segmentet och består huvudsakligen av immateriella anläggningstillgångar, materiella anläggningstillgångar, varulager, externa kundfordringar, övriga fordringar, förutbetalda kostnader och upplupna intäkter. Skulder i ett segment inkluderar alla operativa- och räntebärande skulder som nyttjas av segmentet och består huvudsakligen av avsättningar, uppskjuten skatteskuld externa leverantörsskulder, övriga kortfristiga skulder, upplupna kostnader och förutbetalda intäkter. Ofördelade tillgångar och skulder inkluderar i huvudsak moderbolagets tillgångar, skulder och koncernelimineringar av interna mellanhavanden.

NOT 2 INTÅKTERNAS FÖRDELNING

Nettoomsättning	2014	2013
Varuförsäljning	1 065 986	1 035 293
Tjänster	533 835	407 546
Uthyrning av maskiner	50 154	60 704
Övrigt	5 582	5 854
	1 655 557	1 509 397

NOT 3 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER OCH RÖRELSEKOSTNADER

Övriga rörelseintäkter	2014	2013
Resultat vid försäljning av maskiner och inventarier	288	142
Justering upplupna kostnader	576	1 896
Försäkringsersättning	306	263
Övrigt	1 494	615
	2 664	2 916
Övriga rörelsekostnader	2014	2013
Resultat vid försäljning av maskiner och inventarier	-870	-625
Övrigt	-866	-1 061
	-1 736	-1 686

NOT 4 SEGMENTREDOVISNING

Nettoomsättning	2014	2013
Tornum	263 735	278 622
Corroventa	153 175	162 549
Sandberg & Söner	36 151	37 310
TeamOlmed	-	242 249
Kellfri	205 332	178 203
Ettikettoprintcom	198 458	212 625
Besikta ¹⁾	499 793	388 963
me&i ²⁾	192 663	8 876
NMP ³⁾	106 250	-
	1 655 557	1 509 397

EBITDA	Helår 2014	Helår 2013	Helår 2012
Tornum	20 580	21 216	9 013
Corroventa	39 298	43 685	28 055
Sandberg & Söner	3 431	6 531	11 958
TeamOlmed	-	20 016	43 616
Kellfri	20 601	7 236	14 914
Ettikettoprintcom	33 606	35 911	8 683
Besikta ¹⁾	90 707	61 525	-
me&i ²⁾	33 868	-39	-
NMP ³⁾	33 238	-	-
Moderbolaget / Övriga	-26 339	-26 466	-25 751
Resultat av utebliven tilläggsköpeskilling	-	-	15 000
Rearesultat avyttring Teamolmed	-	188 980	-
Förvärv till lågt pris			4 370
EBITDA	248 990	358 595	109 858

EBITA	Helår 2014	Helår 2013	Helår 2012
Tornum	18 645	19 817	7 159
Corroventa	30 021	36 026	22 356
Sandberg & Söner	768	3 615	9 232
TeamOlmed	-	16 495	38 178
Kellfri	18 141	5 546	13 318
Ettikettoprintcom	26 399	28 214	5 784
Besikta ¹⁾	81 698	54 204	-
me&i ²⁾	33 409	-82	-
NMP ³⁾	32 921	-	-
Moderbolaget / Övriga	-26 727	-26 671	-21 636
Resultat av utebliven tilläggsköpeskilling	-	-	15 000
Rearesultat avyttring Teamolmed	-	188 980	-
EBITA	215 275	326 144	89 391
Avskrivningar hänförliga till förvärvade övervärden	-7 699	-6 882	-8 212
Nedskrivning av goodwill	-52 500	-	-
Finansnetto	-93 740	-52 279	-20 511
Resultat före skatt	61 336	266 983	60 668
Rörelseresultat	Helår 2014	Helår 2013	Helår 2012
Tornum	18 573	19 745	7 087
Corroventa	28 925	34 430	20 760
Sandberg & Söner	617	3 463	9 081
TeamOlmed	-	12 060	32 263
Kellfri	17 725	5 129	12 902
Ettikettoprintcom	25 949	28 003	5 837
Besikta ¹⁾	81 698	54 204	-
me&i ²⁾	33 409	-82	-
NMP ³⁾	27 145	-	-
Moderbolaget / Övriga	-26 464	-26 671	-26 121
Resultat av utebliven tilläggsköpeskilling	-	-	15 000
Förvärv till lågt pris	-	-	4 370
Rearesultat avyttring Teamolmed	-	188 980	-
Nedskrivning av goodwill	-52 500	-	-
	155 077	319 261	81 179

Avskrivningar	2014	2013
Tornum	2 007	1 471
Corroventa	10 373	9 255
Sandberg & Söner	15 314	3 068
TeamOlmed	-	7 956
Kellfri	42 876	2 107
Ettikettprintcom	7 657	7 908
Besikta ¹⁾	9 009	7 321
me&i ²⁾	459	43
NMP ³⁾	6 093	-
Moderbolaget / Övriga	126	205
	93 914	39 334
Årets resultat	2014	2013
Tornum	-4 580	11 489
Corroventa	-6 751	18 717
Sandberg & Söner	-17 817	-114
TeamOlmed	-	-4 232
Kellfri	-45 651	-6 911
Ettikettprintcom	-3 005	11 269
Besikta ¹⁾	50 151	28 167
me&i ²⁾	17 582	169
NMP ³⁾	-250	-
Rearesultat avyttring dotterföretag	-	188 980
Förvärv till lågt pris	4 598	4 092
Moderbolaget / Övriga	20 059	-2 286
	14 336	249 340

Tillgångar	2014	2013
Tornum	145 803	158 188
Corroventa	229 585	206 933
Sandberg & Söner	33 986	57 923
Kellfri	256 206	271 483
Ettikettoprintcom	271 517	249 032
Besikta	628 971	392 546
me&i	257 926	268 834
NMP	354 217	-
Ofördelade tillgångar	-355 019	-123 893
	1 823 192	1 481 046
Skulder	2014	2013
Tornum	133 606	142 142
Corroventa	231 553	210 417
Sandberg & Söner	61 701	67 821
Kellfri	239 943	256 941
Ettikettoprintcom	263 888	252 234
Besikta	549 246	344 329
me&i	229 872	258 732
NMP	334 056	-
Ofördelade skulder	-420 113	-204 927
	1 623 752	1 327 689
Investeringar	2014	2013
Tornum	2 689	4 433
Corroventa	17 654	12 433
Sandberg & Söner	81	4 799
TeamOlmed	-	3 885
Kellfri	2 524	4 074
Ettikettoprintcom	6 452	5 638
Besikta ¹⁾	61 277	17 955
me&i ²⁾	6	-
NMP ³⁾	198	-
Moderbolaget / Övriga	1 078	206
	91 959	53 423

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

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

(3) NMP omfattar perioden 4 juni 2014 till 31 december 2014.

NOT 5 FÖRETAGSFÖRVÄRV

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 förvärvade 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 förvärvade bolag vid förvärvstillfället	-42 553
Påverkan på koncernens likvida medel	121 179

Vidare har Volati under 2013 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
m&i	121 179
Övriga	2 627
	209 074

2014

I juni 2014 förvärvade Volati samtliga aktier i Naturamed-Pharma AB samt Natura Med Pharma AS från det börsnoterade företaget Bringwell AB. Övervärden identifierades i form av kunddatabas samt varumärke och goodwill. Omsättningen sedan förvärvet var 106 Mkr, EBITA 33 Mkr och rörelseresultatet var 27 Mkr. Om NMP skulle konsoliderats från 1 januari 2014 skulle deras bidrag till koncernens resultaträkning uppgått till omsättning om 185 Mkr, EBITDA om 55 Mkr, EBITA om 54 Mkr och ett rörelseresultat på 48 Mkr. Därmed skulle koncernens resultaträkning visa intäkter på 1735 Mkr, EBITA om 236 Mkr och rörelseresultat på 176 Mkr. Transaktionskostnaderna relaterade till förvärvet uppgick till 1 Mkr och har kostnadsförts löpande.

NMP	2014
Immateriella tillgångar	1 398
Materiella tillgångar	1 441
Varulager	10 186
Övriga fordringar	17 520
Likvida medel	41 980
Uppskjuten skatteskuld	-3 129
Kortfristiga skulder	-26 955
	42 441
Identifierade övervärden netto för uppskjuten skatt	52 849
Goodwill	240 614
Förvärvsvärde	335 904
Likvida medel i förvärvade bolag vid förvärvstillfället	-41 980
Påverkan på koncernens likvida medel	293 924

Vidare har Volati under 2014 erlagt en mindre tilläggsköpeskilling i befintligt dotterbolag samt genomfört ett mindre förvärv avseende icke verksamhetsdrivande företag.

Övriga	2014
Övriga fordringar	5 864
Likvida medel	578
	6 442
Förvärv till lågt pris	-3 193
Förvärvsvärde	3 249
Likvida medel i förvärvade bolag vid förvärvstillfället	-578
Påverkan på koncernens likvida medel	2 671

PÅVERKAN PÅ KONCERNENS LIKVIDA MEDEL

	2014
NMP	293 924
Övriga	2 671
	296 595

NOT 6 AVYTTRING AV DOTTERFÖRETAG

Under 2014 avyttrades inga andelar i koncernföretag. Under 2013 avyttrades aktierna i TeamOlmed till Össur Hf till en reavinst om 189 Mkr. Volati ägde även rätt till ytterligare försäljningslikvid om vissa specifika omstän-

digheter inträffar. Under 2014 klargjordes det att inga ytterligare försäljningslikvider föll ut. Transaktionskostnaderna relaterade till avyttringen uppgick till 7 Mkr och har kostnadsförts löpande.

	2014	2013
Immateriella tillgångar	-	85 691
Materiella tillgångar	-	8 352
Varulager	-	39 798
Rörelsefordringar	-	45 597
Likvida medel	-	22 754
Totala tillgångar	-	202 192
Innehav utan bestämmande inflytande	525	512
Avsättningar	-	8 360
Långfristiga skulder	-	126
Rörelseskulder	-	63 183
Totala skulder och avsättningar	525	72 181

PÅVERKAN PÅ KONCERNENS LIKVIDA MEDEL

	2014	2013
Volati Tryck Holding AB	450	-
Volati Protesen AB	-	303 215
Volati 3 AB	-	18
Volati Bil AB	-	25
	450	303 258

NOT 7 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

	2014			2013		
	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt
Tornum						
Tornum Sverige	45	12	57	44	11	55
Tornum Finland	3	-	3	3	-	3
Tornum Polen	12	2	14	10	1	11
Tornum Ungern	3	-	3	3	-	3
Tornum Rumänien	6	-	6	6	-	6
Tornum Ryssland	2	-	2	1	-	1
Tornum Bulgarien	1	-	1	-	-	-
Tornum Ukraina	4	-	4	2	1	3

	2014			2013		
	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt
Corroventa Avfuktning						
Corroventa Sverige	27	4	31	22	3	25
Corroventa Polen	1	-	1			-
Corroventa Tyskland	14	4	18	16	3	19
Corroventa England	2	-	2	2	-	2
Corroventa Österrike	2	-	2	2	-	2
Corroventa Frankrike	2	1	3	2	1	3
Corroventa Norge	2	-	2	2	-	2
Sandberg & Söner						
Sandberg & Söner	37	1	38	39	2	41
TeamOlmed						
TeamOlmed Nord	-	-	-	60	59	119
TeamOlmed Syd	-	-	-	83	61	144
Kellfri						
Kellfri Sverige	44	12	56	42	13	55
Kellfri Danmark	3	-	3	3	-	3
Kellfri Finland	4	-	4	3	-	3
Kellfri Polen	7	1	8	2	1	3
Ettikettoprintcom						
Ettiketto Labelling Systems	49	14	63	48	13	61
Printcom Grafiska AB	23	5	28	24	6	30
Besikta						
Besikta ²⁾	407	45	452	344	37	381
Meandi ³⁾						
Meandi AB	-	1	1	1	2	3
Meandi Holding	1	18	19	-	-	-
Meandi AS	-	1	1	-	-	-
Meandi GmbH	-	-	-	-	-	-
Meandi OY	-	1	1	-	-	-
Meandi SC Ltd	-	1	1	-	-	-
Naturamed-Pharma ¹⁾						
Naturamed-Pharma AB	3	5	8	-	-	-
Naturamed-Pharma AS	5	16	21	-	-	-
Koncernledning	5	2	7	5	2	7
	714	146	860	769	216	985

1) NMP konsoliderat från 4 juni 2014 varför antalet anställda avser FTE ekvivalenter för perioden som NMP konsoliderats i Volati

2) Besikta konsoliderat från 18 mars 2013 varför antalet anställda avser FTE ekvivalenter för perioden som Besikta konsoliderats i Volati

3) me&i konsoliderat från 1 december 2013 varför antalet anställda avser FTE ekvivalenter för perioden som me&i konsoliderats i Volati

Fördelning ledande befattningshavare på balansdagen i %	2014	2014	2013	2013
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelseledamöter	88%	12%	81%	19%
Andra personer i företagets ledning inklusive VD	71%	29%	68%	32%

Löner och andra ersättningar	2014	2013
Styrelse och VD, Sverige	15 313	15 214
Övriga anställda, Sverige	297 268	313 490
Övriga anställda, utanför Sverige	42 635	23 481
	355 216	352 185
Varav tantiem styrelse och VD	1 561	743
Sociala kostnader	2014	2013
Sociala kostnader enligt lag och avtal	106 048	111 349
Pensionskostnader för styrelser och VD	2 883	3 182
Övriga pensionskostnader	22 377	24 237
	131 308	138 768

Under året har VD uppburet lön om 1 480 Tkr (1 200) och förmåner om 61 Tkr (82 Tkr). Pensionskostnaden för året har uppgått till 298 Tkr (315). VD har i sitt anställningsavtal en uppsägningstid från bolagets

sida om 12 månader. Uppsägningstiden från VD:s sida är 6 månader. Styrelseordförandes lön uppgick till 1 700 Tkr (1392) med förmåner om 5 Tkr (6). Inga pensionskostnader har erlagts.

ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ersättning till Volatis styrelse och ledande befattningshavare

2014, Tkr	Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Totalt
Karl Perlhagen, styrelsens ordförande ¹⁾	1 700	-	5	-	1 705
Patrik Wahlén, VD och styrelseledamot ²⁾	1 200	-	5	240	1 445
Mårten Andersson, styrelseledamot ³⁾	980	-	56	198	1 234
Andra ledande befattningshavare (1 person)	1 227	-	16	205	1 448
2013, Tkr	Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Totalt
Karl Perlhagen, styrelsens ordförande ¹⁾	1 392	-	6	-	1 398
Patrik Wahlén, VD och styrelseledamot ²⁾	1 200	-	4	240	1 444
Mårten Andersson, styrelseledamot ³⁾	-	-	-	-	0
Andra ledande befattningshavare (1 person)	1 446	1 068	5	254	2 773
2012, Tkr	Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Totalt
Karl Perlhagen, styrelsens ordförande ¹⁾	1 392	-	-	-	1 392
Patrik Wahlén, VD och styrelseledamot ²⁾	2 050	-	-	240	2 290
Mårten Andersson, styrelseledamot ³⁾	-	-	-	-	0
Andra ledande befattningshavare (1 person)	1 436	-	-	243	1 679

1) Inget arvode utgår för styrelsearbetet. Ersättningen till Karl Perlhagen avser hans lön som operativ i företaget.

2) Patrik Wahlén var styrelseledamot och VD fram till juni 2014 och är därefter styrelseledamot och M&A ansvarig. Inget styrelsearvode utgår. Ersättning till honom avser hans lön som först VD fram till juni 2014 och därefter för hans operativa arbete.

3) Mårten Andersson var från 2012 styrelseledamot i Volati AB, inget arvode har utgått för detta uppdrag. Sedan juni 2014 är han VD för Volati. Dessförinnan var han VD för Besikta Bilprovning och erhöll ersättning från dem för sin tjänst.

Ersättningar till VD

Pensionsvillkor

Pensionspremie uppgår till 20% av den fasta lönen. Pensionen är avgiftsbestämd. Det finns inte någon avtalad pensionsålder.

Villkor för avgångsvederlag

Den ömsesidiga uppsägningstiden är sex månader. I Volati finns inget avtal avseende avgångsvederlag för VD.

Andra ledande befattningshavare

Rörlig ersättning

För ersättning till övriga ledande befattningshavare, se tabell ovan.

Pensionsvillkor

Pensionsförmåner utgår i enlighet med simulerad ITP-plan, där pensionsgrundande lön är maximalt upp till ITP-taket (30 ibb). Det finns inte någon avtalad pensionsålder.

Villkor för avgångsvederlag

För övriga ledande befattningshavare i Volati finns inga avtal avseende avgångsvederlag.

NOT 8 VALUTAKURSDIFFERENSER

	2014	2013
Råvaror och förnödenheter	-1 437	-2 990

NOT 9 ARVODE OCH KOSTNADSERSÄTTNING TILL REVISORER

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB	2014	2013
Revisionsuppdrag	1 836	2 328
Skatteuppdrag	168	33
Andra uppdrag	226	332
	2 230	2 693

Övriga revisorer	2014	2013
Revisionsuppdrag	290	118
Andra uppdrag	-	32
	290	150

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

och 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	2014	2013
Ränteintäkter på banktillgodohavanden	1 107	1 160
Värdeförändringar på räntederivat	-	2 987
Valutakursvinster	2 830	1 409
	3 937	5 556
Finansiella kostnader	2014	2013
Räntekostnader på lån	-61 529	-43 787
Räntekostnader på finansiell lease	-685	-848
Räntekostnader på derivatkontrakt	-4 561	-2 990
Värdeförändringar på räntederivat	-934	-480
Valutakursförluster	-18 604	-
Övriga finansiella kostnader	-11 365	-9 730
	-97 678	-57 835

Värdeförändring 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 2 år. Övriga finansiella kostnader avser kostnader relaterade till kortinlösen och kontanthanteringskostnader.

NOT 11 SKATTER

	2014	2013
Aktuell skattekostnad	3 167	-20 858
Uppskjuten skatt	-8 925	1 323
Årets skattekostnad	-5 758	-19 535
Avstämning effektiv skatt	2014	2013
Resultat före skatt	61 336	266 982
Skatt enligt gällande skattesats	-13 494	-58 736
Skatt enligt andra skattesatser	531	-434
Ej avdragsgilla kostnader	-24 349	-16 673
Ej skattepliktiga intäkter	4 948	42 310
Skatt schablonränta periodiseringsfond	-481	-317
Temporära skillnader	13 001	2 256
Omvärdering av underskott från tidigare år	23 023	10 871
Inkomstskatt från tidigare år	277	48
Övrigt	-289	-183
Redovisad effektiv skatt	3 167	-20 858

Uppskjuten skatt	2014	2013
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader		
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	-13 470	-1 315
Lager	105	-535
Obeskattade reserver	2 423	-1 565
Outnyttjade underskott från tidigare år	3 919	5 399
Temporära skillnader	-1 902	-661
	-8 925	1 323
Uppskjuten skattefordran	2014	2013
Varulager	1 879	1 773
Outnyttjade underskott från tidigare år	16 891	12 077
Övriga temporära skillnader	2 392	2 281
	21 162	16 131
Uppskjuten skatteskuld	2014	2013
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	48 057	17 988
Obeskattade reserver	28 208	27 554
Övriga temporära skillnader	2 370	309
	78 635	45 851

Koncernen har outnyttjade underskott från tidigare år om 77 Mkr (55) vilka i sin helhet är aktiverade i koncernredovisningen. Koncernen har därutöver skattemässiga underskott om 40 MEur vilka inte är aktiverade då de ej bedöms kunna utnyttjas i närtid.

NOT 12 RESULTAT PER AKTIE

	2014	2013
Resultat hänförligt till moderbolagets ägare	14 336	223 713
Utestående stamaktier, tusental	20 200	20 200
Resultat per aktie	0,71	11,07
Antal stamaktier efter utspädning	20 200	20 200
Resultat per aktie efter utspädning	0,71	11,07

NOT 13 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Anskaffningsvärde	Goodwill	Patent/ Teknologi	Varumärken/ Övrigt	Kapitaliserade utvecklings- kostnader	Totalt
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 1 januari 2014	779 547	10 300	50 547	33 723	874 117
Investeringar	-	-	-	65 909	65 909
I nya bolag vid förvärv	240 613	-	72 200	-	312 813
Omklassificeringar	-	-	-	1 794	1 794
Omräkningsdifferens	-10 734	-	-2 279	-	-13 013
Per 31 december 2014	1 009 426	10 300	120 468	101 426	1 241 620
Ackumulerade avskrivningar					
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 1 januari 2014	-	-7 106	-2 504	-4 224	-13 834
Årets avskrivningar/nedskrivningar	-52 500	-996	-7265	-4149	-64 910
I nya bolag vid förvärv	-	-	-802	-	-802
Omklassificeringar	-	-	-	-1794	-1 794
Omräkningsdifferens	-	-	185	-	185
Per 31 december 2014	-52 500	-8 102	-10 386	-10 167	-81 155
Bokfört värde					
2013-12-31	779 547	3 194	48 043	29 499	860 283
2014-12-31	956 926	2 198	110 082	91 259	1 160 465

NEDSKRIVNINGSPRÖVNINGAR FÖR GOODWILL

Fördelning av koncernens goodwill	2014	2013
Kellfri	57 579	97 579
Tornum	29 727	29 727
Corroventa	83 372	83 372
Sandberg & Söner	9 745	22 244
Ettikettoprintcom	91 418	91 418
Besikta	264 767	264 767
me&i	190 440	190 440
NMP	229 878	-
	956 926	779 547

Goodwill i koncernens balansräkning har uppkommit vid förvärvsanalyser och hänförs sig till dotterbolagen. Goodwillvärdet per dotterföretag prövas årligen mot beräknat återvinningsvärde, vilket antingen är nyttjandevärdet eller verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader. Samtliga innehav har prövats mot nyttjandevärde per 2014-12-31.

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 prognosperioden beräknas med ett antagande om en långsiktig tillväxttakt efter prognosperioden om 2% per år.

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

Bedömda framtida kassaflöden omfattar inte heller in- eller utbetalningar från finansieringsverksamheten.

Det beräknade nyttjandevärdet ska jämföras med det redovisade värdet på innehavet.

Diskonteringsfaktorn vid kassaflödesberäkningen är beräknad efter skatt. Diskonteringsfaktorn återspeglar marknadsmässiga bedömningar av pengars tidsvärde och de specifika risker som är knutna till tillgången. Diskonteringsfaktorn återspeglar inte sådana risker som beaktats när de framtida kassaflödena beräknats. Som utgångspunkt vid beräkning av diskonteringsränta används företagets vägda genomsnittliga kapitalkostnad, företagets marginella upplåningsränta och andra marknadsmässiga upplåningsräntor oberoende av Volatis kapitalstruktur. Volati använder en diskonteringsränta om 13,0-13,5% 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 0,78-0,90. Vid bedömningen av nyttjandevärdet avseende Kellfri 2014 beräknades ett nedskrivningsbehov avseende goodwill om 40 Mkr ha uppkommit på grund av lägre framtida kassaflöde som en konsekvens av högre växelkurs för USD denominerade inköp.

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	Totalt
			med finansiell leasing	
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
Omräkningsdifferens	-	210	36	246
Per 1 januari 2014	70 218	223 514	34 722	328 454
Investeringar	-	25 554	495	26 049
I nya bolag vid förvärv	-	5255	-	5 255
Försäljningar/Utrangeringar	-	-4 386	-	-4 386
Omklassificering	-	1 524	-	1 524
Omräkningsdifferens	-	226	-	226
Per 31 december 2014	70 218	251 687	35 217	357 122
Ackumulerade avskrivningar				
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
Omräkningsdifferens	-	-169	-23	-192
Per 1 januari 2014	-20 527	-156 131	-10 442	-187 100
Årets avskrivningar	-2 006	-21 653	-5 344	-29 003
I nya bolag vid förvärv	-	-3 786	-	-3 786
Försäljningar/Utrangeringar	-	2 871	-	2 871
Omklassificering	-	-1 524	-	-1 524
Omräkningsdifferens	-57	-179	-	-236
Per 31 december 2014	-22 590	-180 402	-15 786	-218 778
Bokfört värde				
2013-12-31	49 691	67 383	24 280	141 354
2014-12-31	47 628	71 285	19 431	138 344

NOT 15 ÖVRIGA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV

	2014	2013
Långfristiga värdepappersinnehav		
Ingående anskaffningsvärde	8 111	12 332
Tillkommande säljarrevers		280
Reglerade fordringar	-155	-5 069
Övrigt	-422	568
	7 534	8 111
	2014	2013
Räntebärande säljarreverser	4 322	4 233
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	3 212	3 878
	7 534	8 111

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	2014	2013
Ingående anskaffningsvärde	3 756	3 612
Fordringar i förvärvade bolag	26	-
Investeringar	220	144
	4 002	3 756

NOT 16 VARULAGER

	2014	2013
Råvaror och förnödenheter	11 012	12 391
Varor under tillverkning	27 145	14 543
Färdiga varor och handelsvaror	118 132	103 355
Pågående arbete för annans räkning	4 945	8 093
	161 234	138 382

NOT 17 PÅGÅENDE ARBETE FÖR ANNANS RÄKNING

	2014	2013
Upparbetade intäkter	25 001	-
Fakturerade belopp	-20 056	-
	4 945	0

NOT 18 KUNDFORDRINGAR

	2014	2013
Kundfordringar	118 963	94 038
Reservering för osäkra kundfordringar	-3 128	-1 873
	115 835	92 165
Förfalloanalys	2014	2013
Ej förfallna kundfordringar	82 523	63 422
Förfallna mindre än 3 månader	30 212	21 751
Förfallna över 3 månader	6 228	8 865
	118 963	94 038
Kundfordringar per valuta	2014	2013
SEK	70 917	58 152
EUR	24 414	22 448
NOK	10 255	2 868
GBP	7 216	3 797
PLN	3 789	4 359
Andra valutor	2 372	2 414
	118 963	94 038

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

	2014	2013
Upplupna ränteintäkter	-	1 865
Övriga interimfordringar	28 618	33 719
	28 618	35 584

NOT 20 RÄNTEBÄRANDE SKULDER

Långfristiga lån	2014	2013
Skulder till kreditinstitut	737 950	135 500
Finansiell lease	11 107	15 159
Skuld till aktieägare	257 446	170 070
Förvävsrelaterade skulder	48 807	120 000
	1 055 310	440 729
Kortfristiga lån	2014	2013
Skulder till kreditinstitut	138 071	39 500
Checkräkningskredit	-	318 063
Skuld till aktieägare	2 035	134 111
Finansiell lease	4 672	5 207
Förvävsrelaterade skulder	20 000	-
	164 778	496 881

NOT 21 FÖRSKOTT FRÅN KUNDER

	2014	2013
Fakturerade delbelopp	57 404	29 691

NOT 22 GARANTIÅTAGANDEN

	2014	2013
Ingående balans	5 796	5 878
Garantiavsättningar	156	-56
lanspråkta avsettningar	-1 374	-26
Omräkningsdifferens	2	-
	4 580	5 796

NOT 23 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

Upplupna kostnader	2014	2013
Personalkostnader	78 472	83 307
Räntor	8 319	13 346
Värdeförändring derivat	6 498	5 948
Övrigt	12 125	13 187
	105 414	115 788
Förutbetalda intäkter	2014	2013
Övrigt	17 957	2 140
	17 957	2 140
Summa	123 371	117 928

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 2014-12-31 resultatet efter skatt med 8 Mkr (exklusive eventuella värdeförändringar på räntederivat). Volati följer löpande ränteutvecklingen och bedömer utifrån detta vilka räntevillkor som är de bästa för koncernen på lång och kort sikt. För att säkra ränterisken har Volati tecknat ränteswapavtal varvid den rörliga räntan är swappad mot fast ränta med återstående löptider om två år. Räntederivatet marknadsvärderas löpande av en extern bank. Det verkliga värdet på kortfristiga och långfristiga skulder motsvarar dess redovisade värden, eftersom diskonteringseffekten inte är väsentlig.

Refinansieringsrisk

Volatis upplåning från kreditinstitut har löptid på fem år, sker främst i svenska kronor och löper med rörlig ränta. Vid utgången av året var majoriteten av upplåningen långfristig. I slutet av 2014 refinansierades Volati och löptiderna förlängdes till upp till fem år. Låneavtalen är beroende av att bolagets finansiella ställning uppfyller vissa gränsvärden, så kallade covenants, bl.a. nettoskuld dividerat med resultat före avskrivningar. Volati har inte brutit mot några covenants under 2014.

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

Förfallotidpunkter

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

	2014	Inom ett år	1-5 år	>5 år	2013	Inom ett år	1-5 år	>5 år
Tillgångar								
Kassa och bank	156 183	156 183	-	-	156 638	156 638	-	-
Skulder								
Skulder till kreditinstitut, långfristiga	737 950	-	737 950	-	135 500	-	135 500	-
Skulder till kreditinstitut, kortfristiga	138 071	138 071	-	-	39 500	39 500	-	-
Checkräkningskredit	-	-	-	-	318 063	318 063	-	-
Skuld till aktieägare	259 481	2 035	257 446	-	304 180	134 110	123 582	46 488
Förvävsrelaterade skulder	68 807	20 000	-	48 807	120 000	-	120 000	-
Finansiell lease	15 779	4 672	11 107	-	20 366	5 207	15 159	-
	1 220 088	164 778	1 006 503	48 807	937 609	496 880	394 241	46 488
Räntebärande netto	780 971				780 971			

Beräknade räntebetalningar	2015	2016-17	>2018
Skulder till kreditinstitut	28 471	38 277	34 916
Förvävsrelaterade skulder och övriga skulder	24 830	45 485	47 048
	53 301	83 762	81 964

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

NOT 25 LEASING

Koncernens leasingavgifter avseende operationella leasingavtal, samt framtida avgifter för ingångna avtal uppgår till:

Operationella leasingavgifter	2014	2013
Betalda under året	55 109	48 037
Avgifter inom ett år	54 362	52 438
Mellan ett och fem år	111 422	131 176
Längre än fem år	55 299	64 330
	276 192	295 980

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

Finansiell lease	2014	2013
Nuvärde av leasingkontrakt som löper ut:		
Inom 1 år	4 672	692
Inom mer än 1 år men mindre än 5 år	10 107	7 842
Mer än 5 år	-	12 105
	15 779	20 639
Framtida minimileaseavgifter:		
Inom 1 år	5 489	6 031
Inom mer än 1 men mindre än 5 år	11 848	14 947
Mer än 5 år	-	1 623
	17 338	22 601
Avstämning framtida leaseavgifter och deras nuvärden		
Framtida minimileaseavgifter	17 338	22 601
Avgår räntebelastning	-1 559	-1 962
Nuvärde av framtida minimileaseavgifter	15 779	20 639

NOT 26 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

Ställda säkerheter	2014	2013
Företagsinteckningar	127 960	146 960
Fastighetsinteckningar	33 825	26 250
Finansiell lease	15 779	20 366
Depositioner	-	374
Pensioner	2 041	2 262
Aktier i dotterbolag	1 077 768	480 995
	1 257 373	677 207
Ansvarsförbindelser	2014	2013
Hysesgaranti	16 474	27 748
Övriga åtaganden	1 478	2 272
	17 952	30 021

Moderbolaget har utfärdat garantier avseende hyresavtal för vissa långfristiga hyreskontrakt. Dessa hyreskontrakt har en duration som kan vara upp till arton 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
Corroventa		
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, Storbritanien	50 000	100%
Corroventa Finland Oy Ab, Esbo, Finland	100	100%
Corroventa AS, Norge	-	100%
Corroventa Déshumidification S.A., Paris, Frankrike	-	100%
Corroventa Polen	250	100%
Sandberg & Söner		
Volati Mekano AB, 556759-4188, Stockholm	1 000	100%
Ragnar Sandberg & Söner Mekaniska Verkstads AB, 556194-2154, Fagersta	1 000	100%
Tornum		
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%

Kellfri

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%

Ettikettoprintcom

Volati Tryck Holding AB, 556656-4786, Stockholm	6 096 911	100%
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 Besiktning, 556968-9051, Stockholm	5 000	100%
Besikta Förvaltning, 556848-9404, Stockholm	5 000	100%
Volati Bil AB, 556873-5666, Stockholm	1 000	100%
Besikta Bilprovning i Sverige Holding AB, 556910-0943, Malmö	-	100%
Besikta Bilprovning i Sverige AB, 556865-1359, Malmö	-	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%

NMP

Volati Life AB, 556968-9077, Stockholm	500	100%
Volati Life Holding AS, Drammen, Norge	300	100%
NaturaMed Pharma AS, Drammen, Norge	-	100%
Volati Life Holding AB, 556970-6020, Stockholm	500	100%
NaturaMed Pharma AB, 556596-3799, Hammarö	1 000	100%

Övriga

Volati 2 AB, 556809-7975, Stockholm	1 051 854	50%
Volati Finans AB, 556762-3334, Stockholm	1 000	100%
Oxid Finans AB, 556683-6812, Stockholm	1 000	100%
Fastighetsaktiebolaget Strömsmeden 1, 556750-6117, Stockholm	1 000	100%
Volati 1 AB, 556880-6235, Stockholm	500	100%
Riche Finance S.A, B 71358, Luxembourg	-	90%
Volati Treasury AB, 556847-3399, Stockholm	1 000	100%
Volati Fastighet AB, 556908-3305, Stockholm	500	100%
Kment Förvaltning AB, 5566593-9856, Stockholm	273 817	100%
PIX Förvaltning AB, 556777-0143, Stockholm	383 610	100%
LHJHA Förvaltning AB, 556722-1410, Stockholm	300 000	100%
Volati 3 AB, 556947-0064, Stockholm	1 000	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, dvs. ett nyttjandevärde för respektive bolag. Beräkning av dessa värden kräver att flera antaganden om framtida förhållanden och uppskattningar av parametrar görs, såsom diskonteringsränta och framtida kassaflöde. En beskrivning av tillvägagångssättet återfinns i not 13. Bedömningen är att inga rimliga förändringar i viktiga antaganden leder till att det beräknade återvinningsvärdet blir lägre än redovisat värde. Även om nedskrivningsprövningen innebär antaganden om framtiden bedöms 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 957 Mkr (780). 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

I januari avyttrades Sandberg & Söner till Johan Svarts som arbetat på Volati sedan 2007 och har varit styrelseordförande i Sandberg & Söner de senaste åren. Inför

avyttringen gjordes nedskrivning av goodwill hänförlig till bolaget om 13 Mkr varpå inget rearesultat uppstod vid avyttringen.

NOT 30 NÄRSTÅENDERELATIONER

Personalkostnader till ägare framgår av not 7. Vid utgången av året fanns skulder till aktieägare, inklusive minoritetsdelägare, uppgående till 259 Mkr (304).

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 2014 består av moderbolaget och dess koncernföretag, tillsammans benämnd koncernen.

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

Tkr	Not	2014	2013
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning		5 456	6 440
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	6	-8 029	-10 207
Personalkostnader	5	-581	-7 485
Övriga rörelsekostnader		-2 315	-7 905
Övriga rörelseintäkter		8	-
Avskrivning av materiella anläggningstillgångar		-89	-205
Försäljning av dotterföretag		-	-341
Rörelseresultat		-5 550	-19 703
Resultat från finansiella investeringar			
Resultat från andelar i koncernföretag	2	315 051	-
Ränteutäkter och liknande intäkter	3	2 545	13 171
Räntekostnader och liknande kostnader	4	-2 272	-47 532
Resultat efter finansiella poster		309 774	-54 064
Bokslutsdispositioner	9	1 946	49 249
Skatt	7	-	-4 661
Årets resultat		311 720	-9 476

MODERBOLAGETS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

Tkr	Not	2014	2013
Årets resultat och Årets summa totalresultat		311 720	-9 476

RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING FÖR MODERBOLAGET

Tkr	Not	2014	2013
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	8	242	515
Övriga långfristiga tillgångar		1 147	1 147
Andelar i koncernföretag	10	387 079	137 119
Summa anläggningstillgångar		388 468	138 781
Omsättningstillgångar			
Fordringar hos koncernföretag		297 331	13 507
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1 108	2 121
Övriga fordringar		28	254
Likvida medel		48 479	25 604
Summa omsättningstillgångar		346 946	41 486
Summa tillgångar		735 414	180 267
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital	12		
Aktiekapital: Antal A-aktier 20 200 000		5 050	5 050
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		138 883	148 359
Årets resultat		311 720	-9 476
Summa eget kapital		455 653	143 933
Obeskattade reserver			
Periodiseringsfonder		12 425	15 083
SKULDER			
Långfristiga skulder			
Skulder till aktieägare		257 446	-
Kortfristiga skulder			
Skulder till koncernföretag	11	762	1 150
Leverantörsskulder		430	4 535
Skatteskulder		3 271	8 705
Övriga kortfristiga skulder		25	-
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		5 402	6 861
Summa kortfristiga skulder		9 890	21 251
Summa eget kapital och skulder		735 414	180 267

Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser - se not 13.

RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDEN FÖR MODERBOLAGET

Tkr	Not	2014	2013
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat efter finansiella poster		309 774	-54 064
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet, mm			
Avskrivningar		89	205
Kapitaliserade räntor		1 773	-
Värdeförändringar derivatkontrakt		-	-2 135
Realisationsvinst vid försäljning av andelar i koncernföretag		-315 770	-6 637
Realisationsvinst vid utrangering av inventarier		184	-
Likvidationsresultat		719	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet		-3 231	-62 631
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet			
Förändring av fordringar		2 050	3 307
Förändring av rörelseskulder		-12 562	-1 081
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet		-10 512	2 226
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-13 743	-60 405
Investeringsverksamheten			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-	-206
Investeringar i dotterföretag		-	-50
Avytttrade dotterföretag		-	325 993
Kassaflöde från investeringsverksamheten		0	325 737
Finansieringsverksamheten			
Utdelning		-	-14 948
Förändring checkkredit		-	-108 134
Förändring mellanhavande med koncernföretag		36 619	-6 647
Amortering av skulder		-	-110 000
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		36 619	-239 729
Årets kassaflöde		22 876	25 603
Likvida medel vid årets början		25 603	-
Likvida medel vid årets slut		48 479	25 603

MODERBOLAGETS FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

Tkr	Aktiekapital	Balanserat resultat	Årets resultat	Summa eget kapital
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
Övriga vinstdispositioner	-	-9 476	9 476	-
Utdelning	-	-	-	-
Årets totalresultat	-	-	311 720	311 720
Utgående balans 2014-12-31	5 050	138 883	311 720	455 653

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

Utdelning 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 erhållna och lämnade koncernbidrag som bokslutsdisposition i resultaträkningen.

Skatt

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

Andelar i koncernföretag

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

NOT 2 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

	2014	2013
Likvidationsresultat	-719	-
Resultat vid försäljning av dotterföretag	315 770	-
	315 051	0

Jämförelsesiffrorna för 2013 är omräknade då principen för redovisning av koncernbidrag är förändrad. Se även not 9.

NOT 3 RÄNTEINTÄKTER OCH LIKNANDE INTÄKTER

	2014	2013
Ränteintäkter från koncernföretag	2 541	11 011
Ränteintäkter på banktillgodohavanden	4	-
Värdeförändringar på derivatkontrakt	-	2 134
Ränteintäkter på säljarreverser	-	26
	2 545	13 171

NOT 4 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKNANDE KOSTNADER

	2014	2013
Räntekostnader till koncernföretag	-1	-19 463
Räntekostnader på derivatkontrakt	-	-1 761
Räntekostnader på aktieägarlån	-1 773	-
Räntekostnader på lån	-	-25 480
Övriga räntekostnader	-66	-
Övriga finansiella kostnader	-432	-828
	-2 272	-47 532

NOT 5 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

Medelantal anställda i moderbolaget har varit 1 (4) varav 0 (2) män.

	2014			2013		
	Styrelse & VD	Övriga	Totalt	Styrelse & VD	Övriga	Totalt
Löner och ersättningar	0	-202	-202	1 392	2 117	3 509
Pensionskostnader	0	27	27	157	426	583
	0	-175	-175	1 549	2 543	4 092
Sociala kostnader	0	-134	-134	437	707	1 144
			-309			5 236

NOT 6 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

Öhrlings Pricewaterhouse Coopers AB	2014	2013
Revisionsuppdrag	258	180
Skatteuppdrag	43	-
Andra uppdrag	192	107
	493	287

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

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

NOT 7 SKATTER

	2014	2013
Aktuell skattekostnad	-	-3 419
Uppskjuten skatt	-	-1 242
Årets skattekostnad	0	-4 661
Avstämning effektiv skatt	2014	2013
Resultat före skatt	311 720	-4 815
Skatt enligt gällande skattesats	-68 578	1 059
Ej skattepliktiga intäkter	69 469	1 930
Ej avdragsgilla kostnader	-841	-5 140
Temporära skillnader	-	-1 242
Skatt från tidigare år	-	-
Övrigt	-50	-26
Redovisad effektiv skatt	0	-3 419

NOT 8 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Inventarier	2014	2013
Ackumulerade anskaffningsvärden		
Ingående anskaffningsvärde	2 711	2 504
Investeringar	-	207
Försäljningar	-2 353	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärde	358	2 711
Ackumulerade avskrivningar enligt plan		
Ingående avskrivningar	-2 196	-1 991
Årets avskrivningar	-89	-205
Försäljningar	2 169	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-116	-2 196
Utgående planenligt restvärde	242	515

NOT 9 BOKSLUTSDISPOSITIONER

	2014	2013
Koncernbidrag	-712	53 390
Förändring av periodiseringsfond	2 612	-4 218
Förändring av överavskrivningar	46	77
	1 946	49 249

Jämförelsesiffrorna för 2013 är omräknade då principen för redovisning av koncernbidrag är förändrad. Se även not 2.

NOT 10 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Accumulerade anskaffningsvärden, Tkr	2014	2013
Vid årets början	137 119	1 207 222
Investerat	387 079	136 234
Avyttrat	-137 119	-1 206 337
	387 079	137 119

Dotterföretag, org.nr., säte	Antal	Andel	Bokfört värde, Tkr	
			2014	2013
Volati Verkstad AB, 556691-3629, Stockholm	1 000	100%	-	860
Volati Treasury AB, 556847-3399, Stockholm	1 000	100%	387 079	-
Volati 1 AB, 556880-6235, Stockholm	500	100%	-	134 230
Volati 3 AB	1 000	50%	-	2 029
			387 079	137 119

NOT 11 RÄNTEBÄRANDE LÅN

Långfristiga lån	2014	2013
Skulder till aktieägare	257 446	-
Kortfristiga lån	2014	2013
Skulder till kreditinstitut	-	-
Checkräkningskredit	-	-
	0	0

NOT 12 EGET KAPITAL

Utdelning

Under 2014 genomfördes inga utdelningar i bolaget.

Balanserade vinstmedel

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

NOT 13 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

Ställda säkerheter	2014	2013
Aktier i dotterbolag	-	-
Ansvarsförbindelser	2014	2013
Hysesgaranti	15 879	27 748
Garantier för dotterbolag	-	-
	15 879	27 748

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 12 mars 2015

Karl Perlhagen
Styrelsens ordförande

Mårten Andersson
Verkställande direktör och styrelseledamot

Patrik Wahlén
Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har avgivits den 12 mars 2015

Öhrlings PriceWaterhouseCoopers AB

Sten Håkansson
Huvudansvarig revisor

REVISIONSBERÄTTELSE

Till årsstämman i Volati AB, org.nr 556555-4317

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Volati AB för år 2014. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 92-137.

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 2014 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 2014 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 2014.

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.

Stockholm den 12 mars 2015

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Sten Håkansson
Auktoriserad revisor

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.

Uttalanden

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

DEFINITIONER

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

VOLATI ÅRSBOK 2014

PRODUKTION: Volati / Murdoch Media / Meze Design

AD/LAYOUT: Marie Blomström, Meze Design

REDAKTÖR/SKRIBENT: Helene Murdoch / Murdoch Media

ÖVRIGA SKRIBENTER: Jan Gradvall, Anneli Kamlin

FOTOGRAFER: Martin Källqvist, Caroline Andersson,
Karl Johan Larsson, Hand in Hand Press, med flera.

ILLUSTRATÖR: Lars Rehnberg

REPRO: Italgraf Media

TRYCK: DZS Slovenien genom Italgraf Media

PAPPER: Touro Offset 150g

VOLATI AB

VD: Mårten Andersson
Engelbrektsplan 1,
114 34 Stockholm
Tel: 08- 21 68 40
E-post: info@volati.se
www.volati.se

BESIKTA BILPROVNING

VD: Nicklas Margård
Källvattengatan 7,
212 23 Malmö
Tel: 010- 809 00 00
E-post: kundtjanst@besikta.se
www.besikta.se

CORROVENTA

VD: Per Ekdahl
Mekanikervägen 3,
564 35 Bankeryd
Tel: 036- 37 12 00
E-post: mail@corroventa.se
www.corroventa.se

ETTIKETTOPRINTCOM

VD: Philip Schwartz
Box 9033, 200 39 Malmö
Tel: 040 55 27 00
E-post: info@etikettoprintcom.se

KELLFRI

VD: Tina Baudtler
Munkatorpsgatan 6,
532 37 Skara
Tel: 0511- 242 50
E-post: info@kellfri.se
www.kellfri.se

ME & I

VD: Marie Krueger
Skeppsbron 3, 211 20 Malmö
Tel: 040- 12 74 50
E-post: info@meandi.se
www.meandi.se

NATURAMED PHARMA

VD: Bodil Arnesen
Box 2093, 663 12 Hammarö
Tel: 054-52 25 40
E-post:
info@naturamed-pharma.se
www.naturamed-pharma.se

TORNUM

VD: Per Larsson
Box 100, 535 22 Kvänum
0512- 291 00
E-post: info@tornum.se
www.tornum.se

