

Patrik och Karl om
Volatis filosofi

*Att vara jordnära och ödmjuka.
 Att ta ansvar, skapa förtroende
 och förvalta. Det är Volatis kärna.*

*– För oss är de mjuka para-
 metrarna viktiga, säger Patrik
 Wahlén, vd.*

Bakom Volati står majoritetsägaren och styrelseordföranden Karl Perlhagen och vd:n Patrik Wahlén.

De har känt varandra länge, ända sedan de studerade ekonomi ihop i Lund. För sju år sedan grundade de Volati tillsammans, ett bolag som förvärvar bolag och utvecklar dem genom ett aktivt ägande. Det är många gånger livsverk de tar över.

– Det är viktigt att vara ödmjuk och ha respekt för de entreprenörer som byggt upp de företag vi tittar på, säger Patrik. Volati undersöker runt 100 bolag varje år. Många av dem försvinner i ett tidigt skede, medan andra blir kvar. Och dem lägger Volati stor kraft och mycket tid på att analysera. Varför är företagen framgångsrika? Vad säljer de, och varför köper kunderna?

– Vi vill hitta välskötta företag som har en bra produkt eller tjänst som vi kan vidareutveckla, säger Karl. Ägaren kanske vill gå i pension och orkar inte kliva in på nya marknader och utveckla nya produkter. Då kan vi gå in med ny energi och givande utvecklingsplaner.

Vill förvalta och utveckla

Grunden i Volati är att förvalta och utveckla, inte att köpa och sälja företag för att göra klipp.

– Vi känner ett stort ansvar för alla anställda i bolagen. Vi undviker att säga upp personal under lågkonjunkturer – det förlorar bara företaget kraft på.



Det kostar mer än det smakar, helt enkelt, säger Patrik. Vi har istället valt en väg då vi utbildar de anställda under perioder då en mindre arbetsstyrka behövs, eller hittar andra möjligheter att behålla de anställda.

Han tillägger:

– Men samtidigt har man ett ansvar att se till så att företaget fungerar. Den långsiktiga konkurrenskraften måste rättas till, vilket kan innebära att man måste göra sig av med personal – annars kan hela företaget hamna i gungning.

Mjuka parametrar viktiga

Volatis grundinställning inför en affär är att det ska kännas bra i magen. Och de måste komma bra överens med säljaren.

– Det finns många mjuka parametrar som är viktiga för oss, säger Patrik. Vi jobbar sida vid sida med den gamla ägaren ofta i ett eller två år efter affären, och då måste man trivas ihop. Vi har fortfarande kontakt med ägaren i ett av de första bolagen vi köpte år 2004.

Volati köper mellan ett och två bolag per år och tar ansvar för både bolagen och dess anställda. Men hur förmedlas den känslan till en företagare som funderar på att sälja sitt livsverk?

– Vi försöker vara extremt jordnära, säger Karl. Vi ska vara som dem vi köper företaget av. Sätta oss in i deras situation, deras utmaningar, deras problem, hot och möjligheter.

– Det är viktigt att alla som representerar Volati signalerar

samma saker och samma känsla, säger Karl.

Karl och Patrik jämför Volatis företagsköp med en förlovning.

– Det låter kanske konstigt, men man blir som en del av familjen. Vi ser det som att vi och den gamla ägaren "förlovar" oss, men båda parter vet att det aldrig kommer att bli något äktenskap. Vi lever tillsammans i några år och det blir ett oerhört starkt band mellan oss, säger Karl.

– Ja, och det är viktigt att vi får med oss det som de gamla ägarna har gjort bra. Den kunskapen hjälper till att få den nya ledningen på plats, säger Patrik. Volati värnar om de interna kulturer som finns hos bolagen de köper upp.

– Vi behöver inte föra över någon speciell "Volati-kultur" på bolagen. Vi försöker istället vara lyhörda och bygga vidare på det som företagen gör bra istället för att göra stora förändringar, säger Patrik. Samtidigt kommer vi in med nya ögon och kan ifrågasätta metoder och bidra med nya perspektiv och nya arbetssätt.

Vill lära känna de anställda

Vid ett företagsköp är Volati, till skillnad från många andra invest- mentbolag, på plats hos företaget under en lång period. Patrik och Karl har som målsättning att lära känna de anställda i varje bolag som förvärvas.

– Vi försöker samla upp idéer som ligger latenta i bolaget genom att fråga anställda,

kunder och leverantörer om vilka förbättringar som kan göras. Och svaren brukar vara förvånansvärt samstämmiga, säger Patrik.

Självklart är företagets ekonomi avgörande för om en affär ska bli av eller inte, men Volati fokuserar framför allt på produkten eller tjänsten som företaget erbjuder.

– Det är viktigast på sikt, inte hur resultaträkningen ser ut i dag, säger Karl.

Och det är just bolag som producerar varor och tjänster som är intressanta för Volati.

– Vi investerar ogärna i branscher där företagets intjäningsförmåga kan försvinna dagen efter vi fått aktiebreven. Till exempel konsultbolag eller agenturföretag, där man lätt kan bli av med intjeningen, säger Karl.

– Precis, för i produktionsbolag finns alltid ett värde kvar i produkterna, säger Patrik. Undviker ni vissa branscher av etiska skäl?

– Vi har aldrig varit i en sådan situation, och har inte heller något sådant uttalat. Men vi vill självklart vara stolta över de bolag vi äger. Vi vill inte äga företag som har varit involverade i skandaler, mutor eller miljöförstöring, säger Karl.

Inte utarma företagskulturen

I många av de företag som Volati köpt upp har ledningen bestått av i princip en enda person – vanligtvis grundaren av företaget.

– Han eller hon har suttit på alla stolar, säger Patrik. Varit vd, säljchef, produktionschef och eko-



Patrik Wahlén och Karl Perlhagen vill kunna vara stolta över de bolag som Volati äger. – Vi vill inte äga företag som varit inblandade i mutor och skandaler, säger Karl.

nomichef. Då är det en utmaning att hitta ersättare. Den eller de som tar över måste kompensera de erfarenheter som redan finns i bolaget, men också passa in. Det kan vara lite trixigt. Samtidigt måste vi få in nya människor i ledande befattningar i lagom takt, utan att utarma den vinnande kulturen i bolaget.

Man ska vara ödmjuk

Volatis inställning är att gå var- samt fram och vårda de företag som det tagit många år att bygga upp.

– Med respekt för de tidigare ägarna försöker vi lämna dem ganska mycket i fred och inte tvinga dem att genomföra en massa förändringar. Man ska

vara ödmjuk och inte komma och vifta med armarna och veta hur allt ska vara, säger Patrik. Personalen brukar inte ha några problem att acceptera Volati som ny ägare. Men i början är det många frågor – om vad Volati är och vad företaget står för.

– Det kan vara en nyfikenhet blandat med rädsla, säger Patrik. Många bolag vi köper ligger på mindre orter och flera av de anställda har jobbat på samma arbetsplats i flera år. Då kan det bli oroligt. Men när vi får berätta om oss – och visa att vi är vanliga killar – brukar det ordna sig. Det har blivit lättare med åren för Volati att få förtroendet att förvärva företag.

– Vi har gjort några affärer vid det här laget och har goda resultat att visa upp för potentiella säljare, säger Patrik.

Att det blev just Volati – ett ödmjukt investmentbolag – som Patrik och Karl grundade har en högst naturlig förklaring.

– Vi brinner båda för att hålla på med företagande och göra affärer, säger Karl. Eftersom det finns många utvecklingsbara bolag till salu har vi valt den vägen istället. Vår styrka är att förvalta och utveckla bolag som står inför nya utmaningar och möjligheter.

Nu har de arbetat i sju år med Volati och Karl och Patrik har förankrat både sina roller och värderingar väl i organisationen.

– Att få vara med och bygga upp Volati är fantastiskt stort, säger Patrik.