



## LIIKETOIMINTA JA STRATEGIA

Rapalan maailma .....	1
Toimitusjohtajan katsaus .....	2
Strategia ja vahvuudet .....	4
Brändit .....	6
Rapalan historia .....	8
Konsernin kalastustuotteet	
Uistimet ja syötit .....	10
Koukut .....	13
Siimat .....	14
Tarvikkeet .....	15
Konsernin muut tuotteet	
Suksia ja veitsiä .....	16
Kolmansien osapuolien tuotteet	
Kalastus .....	18
Metsästys, talviurheilu ja ulkoilu .....	19

## TILINPÄÄTÖS

Hallituksen toimintakertomus .....	22
Tilintarkastuskertomus .....	25
Konsernitilinpäätös, IFRS .....	26
Taloudellista kehitystä kuvaavat tunnusluvut .....	64
Emoyhtiön tilinpäätöslukuja, FAS .....	69
Riskienhallinta .....	72
Yritysvastuu ja kestävä kehitys .....	74
Osakkeet ja osakkeenomistajat .....	78
Hallitus ja johto .....	80

## SIJOITTAJAINFORMAATIO

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä .....	82
Tietoa osakkeenomistajille .....	85
Tuotevalikoima .....	86
Konserniyhtiöt .....	92

Osoitteesta  
[www.rapala.com](http://www.rapala.com) voi  
ladata vuosikertomuk-  
sen PDF-muodossa.

## KONSERNIN KALASTUSTUOTTEET

Konsernin valmistamat tai alihankkijoilla teettämät omilla tuotemerkeillä myydyt uistimet ja syötit, koukut, siimat ja kalastajan tarvikkeet.



## KONSERNIN MUUT TUOTTEET

Konsernin valmistamat tai alihankintana omilla tuotemerkeillä valmistetut metsästys-, ulkoilu- ja talviurheilutuotteet sekä lahjatavarat.

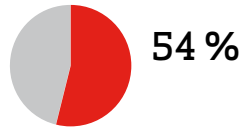


## KOLMANSIEN OSAPUOLIEN TUOTTEET

Konsernin jakeleamat kolmansien osapuolien kalastus-, metsästys-, ulkoilu- ja talviurheilutuotteet.



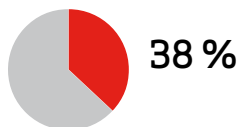
### LIIKEVAIHTO 2011



152,3 M€

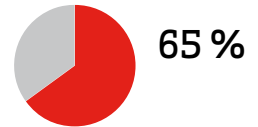


22,8 M€

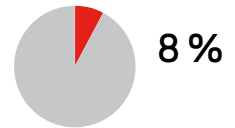


105,0 M€

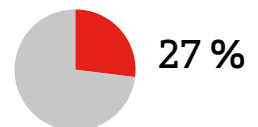
### LIIKEVOITTO JA LIIKE- VOITTOPROSENTTI 2011



19,9 M€  
13,0 %



2,5 M€  
11,0 %



8,4 M€  
8,0 %

## KONSERNIN AVAINLUVUT 2011

Liikevaihto yhteensä,  
Milj. EUR

279,5

Liikevoittoprosentti,  
%

11,0

Osakekohtainen tulos,  
EUR

0,36

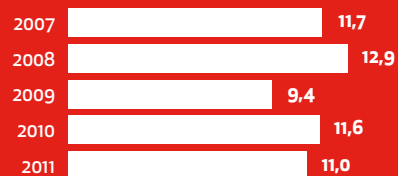
Liikevaihto,  
Milj. EUR



Liikevoitto,  
Milj. EUR



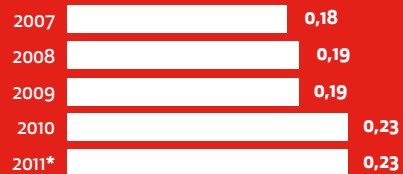
Liikevoitto,  
%



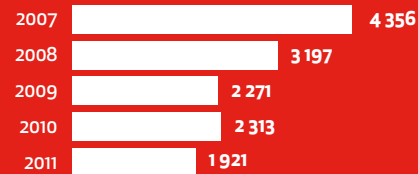
Velkaantumisaste (netto),  
%



Osakekohtainen osinko,  
EUR



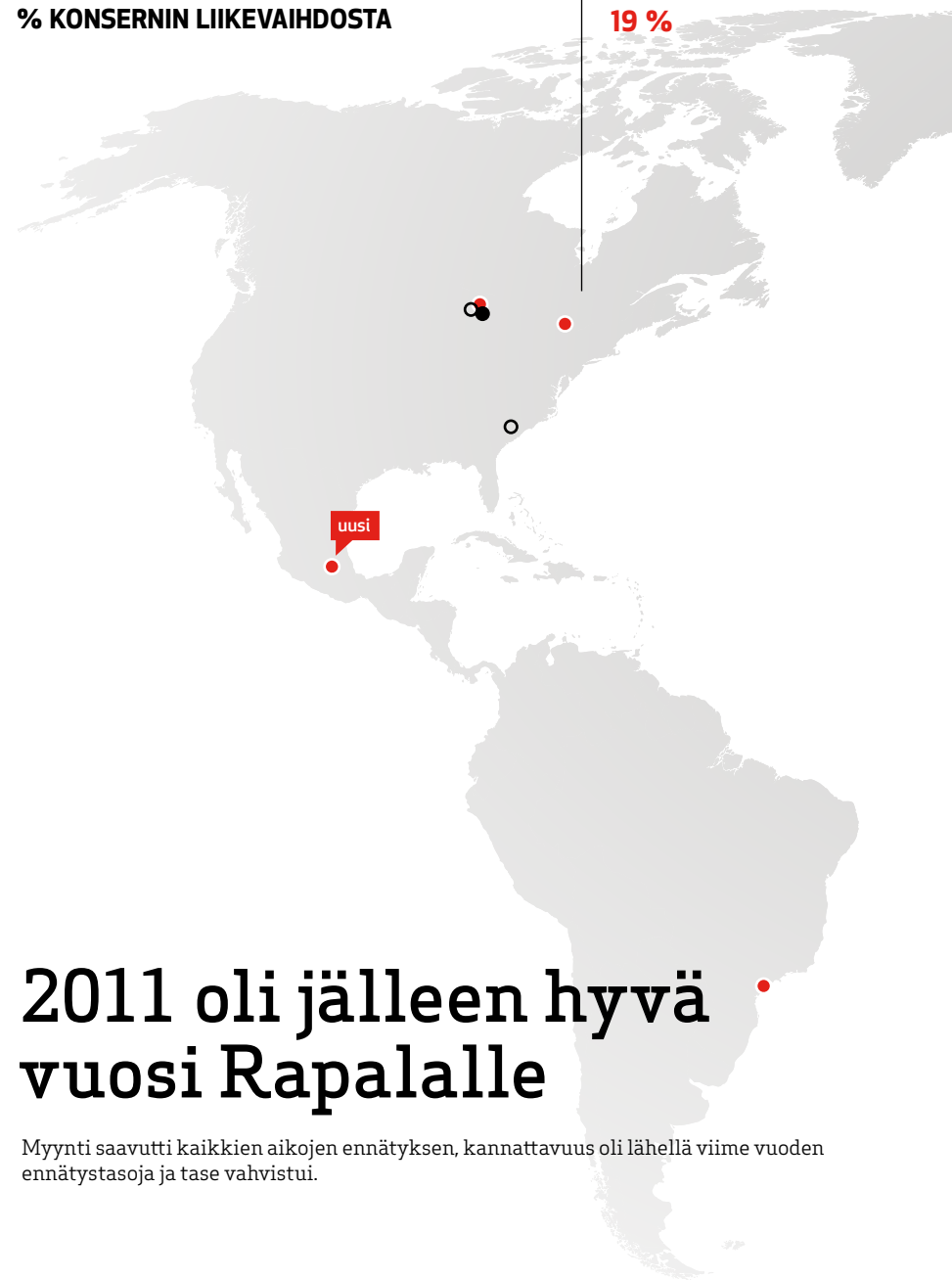
Henkilöstö kauden lopussa



\* Hallituksen esitys

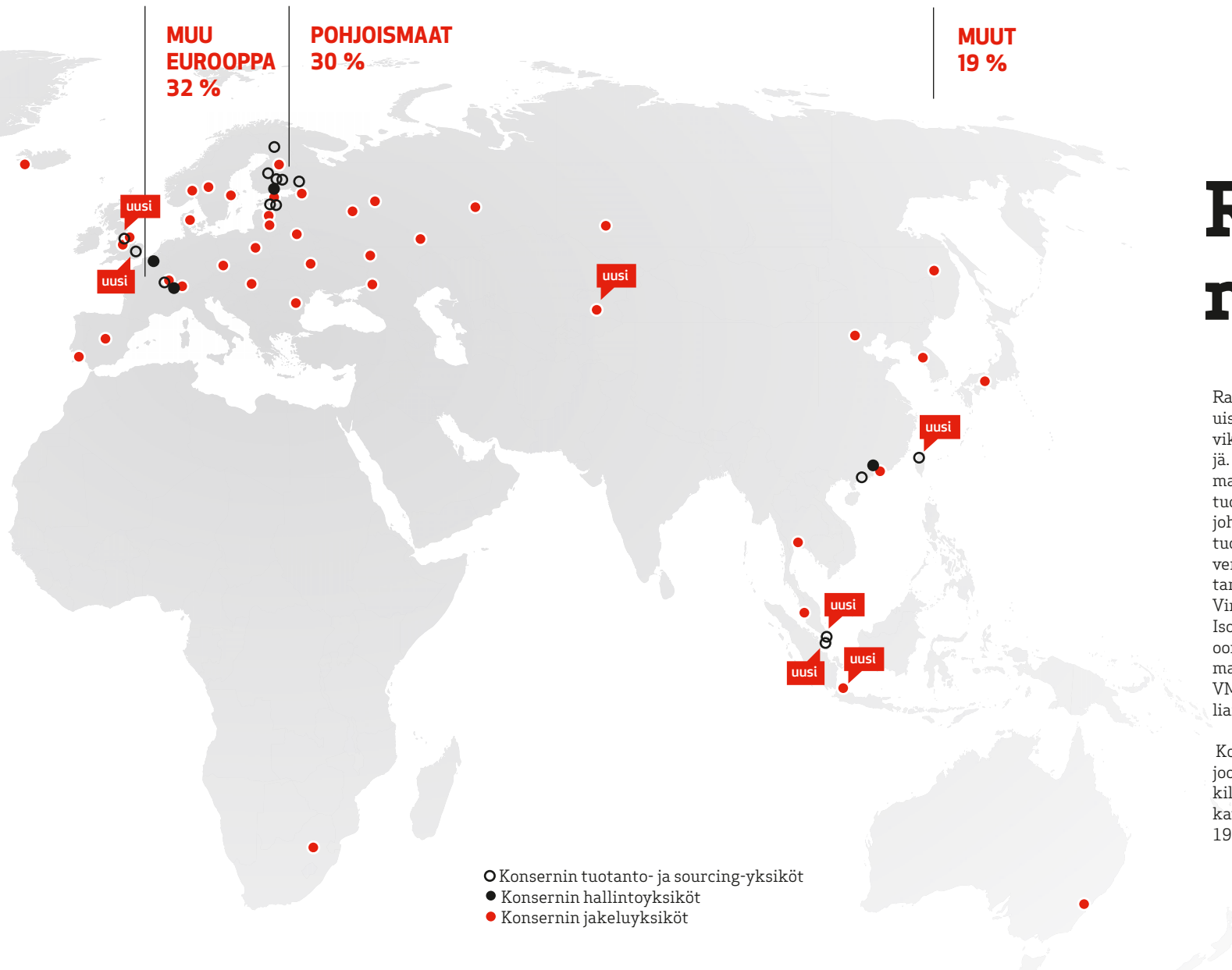
LIIKETOIMINTAYKSIKÖIDEN SIJAINTI  
% KONSERNIN LIIKEVAIHDOSTA

POHJOIS-AMERIikka  
19 %



# 2011 oli jälleen hyvä vuosi Rapalalle

Myynti saavutti kaikkien aikojen ennätyksen, kannattavuus oli lähellä viime vuoden ennätystasoa ja tase vahvistui.



# Rapalan maailma

Rapala VMC Oyj (Rapala) on maailman johtava uistimien, kolmihaarakoukkujen, kalastajan tarvikkeiden ja fileointiveitsien valmistaja ja myyjä. Rapalalla on myös vahva maailmanlaajuinen markkina-asema muissa urheilukalastuksen tuotekategorioissa ja se on yksi Pohjoismaiden johtavista ulkoilu-, metsästys- ja talviurheilutuotteiden jakelijoista. Konsernin jakeluyhtiöverkosto on alan kattavin. Konsernin päätuotantolaitokset sijaitsevat Suomessa, Ranskassa, Virossa, Venäjällä, Kiinassa, Indonesiassa ja Isossa-Britanniassa. Konsernin brändiportfolioon kuuluu alan johtava brändi, Rapala, ja muita maailmanlaajuisesti tunnettuja brändejä kuten VMC, Suffix, Storm, Blue Fox, Luhr Jensen, Williamson, Dynamite Baits, Marttiini ja Peltonen.

Konsernin liikevaihto vuonna 2011 oli 279 miljoonaa euroa ja Rapala työllistää noin 2 000 henkilöä 37 maassa. Rapalan osakkeella on käyty kauppaa NASDAQ OMX Helsingissä vuodesta 1998.

- Konsernin tuotanto- ja sourcing-yksiköt
- Konsernin hallintoyksiköt
- Konsernin jakeluyksiköt



**“Hyvä vuosi  
haastavissa  
markkina-  
olosuhteissa.”**

Jorma Kasslin  
Toimitusjohtaja

# Toimitusjohtajan katsaus

**Vuosi 2011 osoittautui ennakoitua haasteellisemmaksi, mutta me selvisimme siitä hyvin tuloksin. Myynnissä saavutimme jälleen uuden ennätyksen, ja kannattavuus säilyi lähes edellisen vuoden ennätysellisellä tasolla, mikä todistaa että suorituskykymme on hyvä haasteellisempinakin aikoina. Odotuksemme vuodelle 2012 ovat positiiviset.**

Vuonna 2011 teimme jälleen uuden ennätyksen, sillä liikevaihtomme kasvoi lähes 280 miljoonaan euroon. Vaikka sääolot, luonnonmullistukset ja talouden epävarmuuden kasvu sekä operatiiviset ja toimitusketjuihin liittyvät haasteet heikensivät muutaman yksikön suoritusta, muiden yksiköidemme suoritustaso oli sitäkin vankempi. Tämä osoittaa jälleen, kuinka tärkeätä todella globaali läsnäolomme kalastusväline-markkinoilla on.

Toimintamme maantieteellinen jalanjälki jatkoi laajenemistaan vuonna 2011. Uistimien ja koukkujen valmistus käynnistyi Indonesiassa Batamin saarella, ja Taiwaniin avattiin uusi hankintatoimisto. Ainutlaatuista jakeluverkostoaamme vahvistettiin edelleen avaamalla uudet jakeluyhtiöt Meksikoon, Indonesiaan ja Kazakstaniin.

Euroopassa strategista liittoumaamme Shimanon kanssa syvennettiin perustamalla Isoon-Britanniaan jakelutoiminnan yhteisyritys.

Vuonna 2011 luovuimme lahjatavaroiden valmistamisesta Kiinassa. Tämä liiketoiminta, josta tuli osa konsernia vuonna 2001 hankkiessamme Willtechin uistinvalmistuksen, löysi nyt uuden kodin tärkeimmän asiakkaansa, ranskalaisen Pylones SAS:n luota.

Peltonen Ski Oy:n uuden tehtaan avajaisia juhlittiin syksyllä. Tämä uusi tuotantolaitos lisää murtomaasuksivalmistuksemme tuotantomääriä ja tehokkuutta. Myös Suomen-jakelutoiminnot siirtyivät uusiin, suurempiin toimitiloihin.

Tehtaittemme ja jakeluyhtiöittemme välisen toimitusketjun parantamiseksi tehty työ alkaa vähitellen kantaa hedelmää, ja palvelutamme tärkeimmille asiakkaillemme erityisesti USA:ssa oli erittäin hyvä. Meidän on yhä työskenneltävä varastojen hallinnan kehittämiseksi, ja tämä kuuluu johdon keskeisiin tavoitteisiin vuonna 2012.

Kulunut vuosi ei ollut poikkeus tarkasteltaessa Kansainvälisen urheilukalastusjärjestön IGFA:n palkitsemia uusia maailmanennätyksiä. Rapala-uistimet olivat jälleen kärjessä. Vuodesta toiseen nämä palkinnot osoittavat kiistattomasti, että osaamme kehittää ja valmistaa kalastusvälineitä, joilla todella saadaan suuria kaloja. Luotan lujasti siihen, että tuomme myös tulevina vuosina markkinoille kuumia uutuuksia, jotka jatkavat tätä perinnettä.

2011 oli jälleen kiireinen vuosi, emmekä olisi saavuttaneet kaikkia tuloksiamme ilman suurenmoista henkilöstöämme. Kiitos siitä teille kaikille! Rapala-konsernissa vallitseva henki ja

kulttuuri ovat ainutlaatuisia. Olen varma, että me pystymme yhteistyössä kumppaneittemme kanssa saavuttamaan yhä parempia tuloksia vuonna 2012.

Odotuksemme vuodelle 2012 ovat positiiviset. Taseemme on vahvempi kuin koskaan, mikä antaa mahdollisuuden tähtätä uusia kiinnostavia tilaisuuksia ja tuo turvaa haasteellisina aikoina. Minulla ei ole mitään syytä epäillä, ettei myös vuodesta 2012 tulisi meille hyvä vuosi. Sen hyväksi me ponnistelemme kaikki, kaikkialla maailmassa.

Jorma Kasslin  
toimitusjohtaja

# Strategia ja vahvuudet

Rapalan visio on tulla kalastusvälineeteollisuuden globaaliksi markkinajohtajaksi. Tämä saavutetaan kannattavalla kasvulla. Viime vuosien aikana Rapala on, maailmantalouden pitkäkestoisesta epävakaudesta huolimatta, osoittanut jatkuvasti kykynsä kasvaa ja säilyttää kannattavuutensa.

## Strateginen tavoite

Rapalan strateginen tavoite on kannattava kasvu. Tämän strategian perustana on kolme alaryhmää ja vakiintunutta vahvuutta: johtava globaali jakeluverkosto, vahva brändiportfolio, jossa on lukuisia johtavia brändejä, sekä ainutlaatuinen valmistus-, hankinta- ja tuotekehitysorganisaatio.

## Strategian kivijalat

Rapalan omien jakeluyhtiöiden verkosto on alan laajin. Se kattaa kuusi mannerta ja 34 maata. Verkoston avulla Rapala pystyy tyydyttämään paikallisten jälleenmyyjien ja kuluttajien erityistarpeet ja siten luoda vahvoja paikallisia kumppanuussuhteita asiakkaisiin, joiden laaja joukko yltää pienistä kalastusvälinepuodeista maailman suurimpiin vähittäismyyntiliikkeisiin. Sen ansiosta konserni voi tuoda markkinoille uusia tuotteita tehokkaasti ja tuloksekkaasti. Se toimii myös suorana väylänä asiakaspa-

lauteelle, mikä on arvokasta tuotekehityksessä. Globaaliin jakeluyhtiöiden verkostoon perustuu lisäksi konsernin harjoittama kolmansien osapuolten tuotteiden jakeluliiketoiminta, ja ulkopuoliset tavarantoimittajat ovat halukkaita pääsemään hyödyntämään tätä verkostoa.

Omien jakeluyhtiöidensä lisäksi konserni käyttää ulkopuolisia jakelijoita yli sadassa maassa, ja sillä on tärkeää jakeluyhteistyötä Shimanon kanssa.

Maailman johtavan uistinbrändin Rapalan lisäksi konsernilla on useita muita hyvin tunnettuja brändejä. Laajaa brändivalikoimaa tarvitaan palvelemaan eri tuote- ja kuluttajasegmenttejä. Näitä brändejä voidaan myös laajentaa, kun markkinoille tuodaan uusia tuotteita kohdennettuihin markkinasegmentteihin tai hintakategoriioihin.

Konsernin valmistus- ja hankintaorganisaation muodostavat Euroopan suurimmat uistintuotantolaitokset erikoistuneine tehtaineen Suomessa, Virossa ja Venäjällä, uistimien ja tarvikeiden tuotantoyksiköt Kiinassa, kolmihaara-koukkujen tuotantolaitos Ranskassa, vastikään Indonesian perustetut uistimien ja koukkujen tuotantoyksiköt, veitsitehdas Suomessa ja karpisyöttien valmistaja Isossa-Britanniassa. Konsernilla on Taiwanissa hankintayksikkö, joka huolehtii sellaisten korkealaatuisten mutta halvempien tuotteiden ulkoisesta hankinnasta, joiden valmistamista konsernin omassa tuotantolaitoksissa ei pidetä mielekkäänä.

Rapalan tutkimus ja tuotekehitys on globaalisti tunnettua ja arvostettua, koska se kykenee

tuomaan markkinoille järjestelmällisesti uusia laadukkaita, ominaisuuksiltaan ennen näkemättömiä tuotteita, jollaisia tarvitaan tyydyttämään kalamiesten ehtymätön halu saada käyttöönsä uusimpia välineitä.

Koko konsernille on luonteenomaista yrityskulttuuri, joka suosii matalaa ja epämuodollista hierarkiaa, vahvaa yrittäjähenkä sekä selkeää ja läpinäkyvää tulosvastuuta.

## Painopisteenä kalastusvälineeliiketoiminta

Konsernin ydinliiketoiminnan muodostavat uistinten ja syöttien, koukkujen, siimojen, tarvikeiden ja muiden kalastusvälineiden tuotanto ja jakelu. Uistimet ja siimat kuuluvat edullisimpiin mutta eniten lisäarvoa tuoviin kalastusvälineisiin. Nämä tuotteet kuluvat ja niitä katoaa käytössä, joten niitä tarvitaan jatkuvasti lisää. Tarve pitää tarjolla kattavaa valikoimaa asemansa vakiinnuttaneita tuotteita ja tuoda markkinoille vuosittain "kuumia" uutuuksia asettaa kovat vaatimukset tuotannolle ja tuotekehitykselle, jotka molemmat ovat konsernin vakiintuneita vahvuuksia. Yksi Rapalan ominaisuuksista on, että se on kehittänyt ainutlaatuisen kyvyn tarjota masamarkkinoille suuria määriä huippuluokan tuotteita kohtuuhintaan.

Kalastusvälineemarkkinoilla vallitsee suuri merkkiuskollisuus, mikä kasvattaa tunnetun laatubrändien arvoa. Monilla konsernin brändeistä on sukupolvien mittainen maine välineillä, joilla todella saa kalaa. Kuluttajien vahva bränditietoisuus varmistaa myös tuotteiden tulevan aseman vähittäiskaupassa.

# Rapalan strateginen tavoite on kannattava kasvu.

Globaalit kalastusvälineemarkkinat ovat melko pirstaleiset, ja suuria toimijoita on vain kourallinen. Suuriin tuotantomääriin perustuvan tuotantonsa ja globaalin jakeluverkostonsa ansiosta Rapalalla on välineet ja resurssit palvella suurimpien vähittäiskauppa-asiakkaiden alati kasvavia tarpeita. Siksi Rapala kuuluu monien vähittäismyyjien suosituimpiin tavarantoimittajiin.

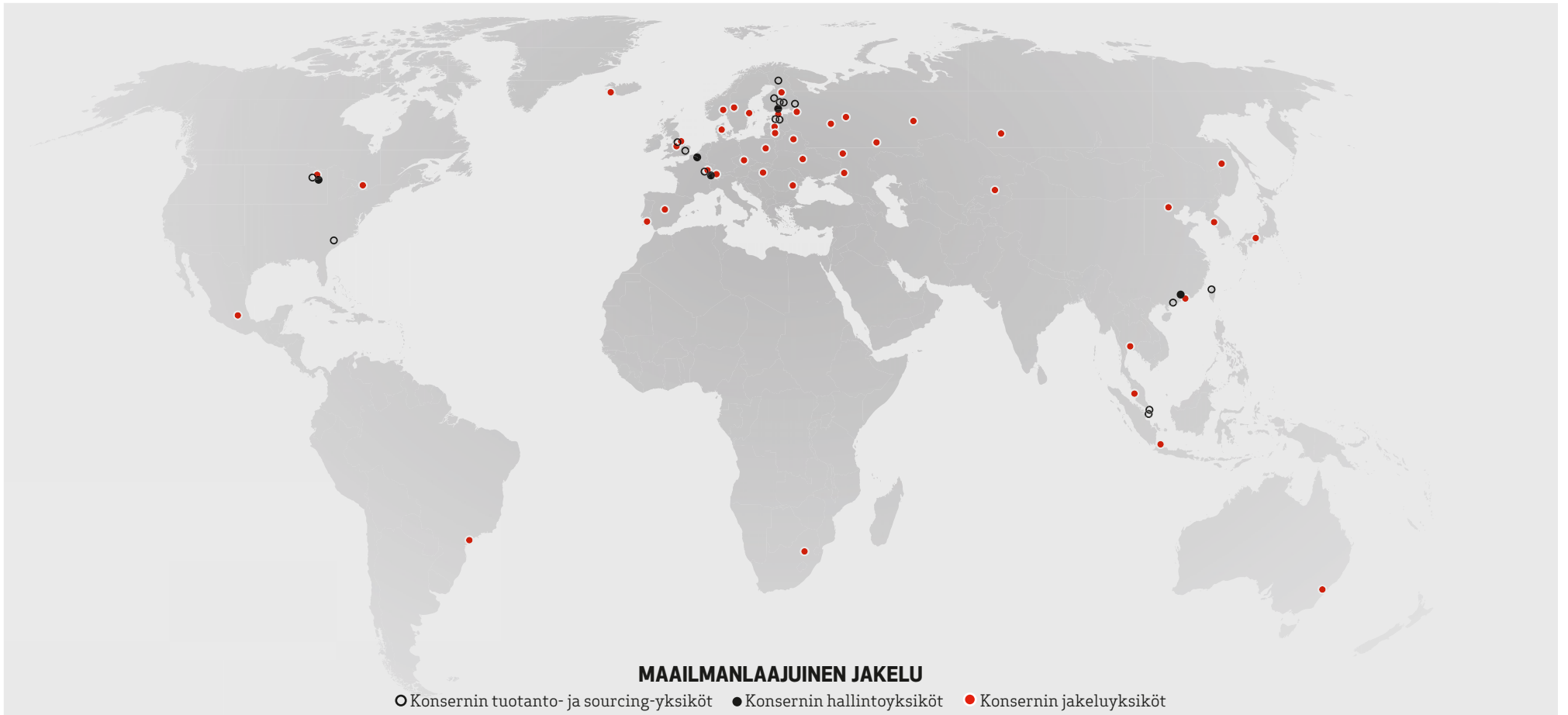
## Strategian toteuttaminen

Rapala on kuluneina vuosina toteuttanut kannattavan kasvun strategiaansa sekä kasvatamalla omaa toimintaansa että fuusioilla ja yrityskaupoilla. Konserni on laajentanut toimintaansa uusiin tuoteryhmiin ja uusille maantieteellisille alueille. Yrityskaupoilla on ollut keskeinen osa laajennettaessa valmistuspohjaa, brändi- ja tuotevalikoimaa sekä jakeluyhtiöverkoston kattavuutta. Esimerkkejä strategiaa toteuttavista toimista vuonna 2011 on kirjattu hallituksen toimintakertomukseen.

Rapala on kalastusvälineeteollisuuden avain-toimijana arvostettu ja haluttu kumppani teollisuuden yhdistämistä tai muita liiketoiminnan laajentamismahdollisuuksia koskeviin keskusteluihin.

Rapalan globaali jakeluverkosto on tulevan kannattavan kasvun alusta, sillä sitä voidaan käyttää synnyttämään lisää liikevaihtoa ilman merkittäviä lisäpanostuksia. Tätä verkostoa on mahdollista käyttää nykyistä laajemmin jakelemaan muitakin tuotteita kuin perinteisiä kalastusvälineitä.





OMA TUOTANTO JA TUOTEKEHITYS				ULKOISTUS JA OMA TUOTEKEHITYS		KOLMANSIEN OSAPUOLIEN TUOTTEET	
<b>VAAPUT</b> Rapala Storm	<b>METALLI-UISTIMET</b> Blue Fox Luhr Jensen Terminator	<b>PEHMYTMOU-VIUSTIMET</b> Storm	<b>BIG GAME</b> Williamson	<b>MUUT UISTIMET JA SYÖTIT</b> Trigger X Dynamite Baits	<b>SIIMAT</b> Sufix	<b>KALASTUS</b> Shimano Okuma Plano Humminbird Minn Kota	<b>METSÄSTYS</b> Remington Blazer Beretta Tikka Sako
<b>KOUKUT</b> VMC	<b>TARVIKKEET</b> Rapala	<b>VEITSET</b> Marttiini Rapala	<b>SUKSET</b> Peltonen	<b>VAVAT JA KELAT</b>	<b>SYÖTIT JA HOUKUTUSAINEEET</b>	<b>TALVIURHEILU</b> Rex Alpina Rottefella	<b>ULKOILU</b> Shimano (polkupyörät) Leica Bushnell



# Arvostetut Rapalan brändit

**Kannattavaa kasvua korkealuokkaisilla brändeillä**

Rapala on alan vahvin brändi. Rapala-konserni omistaa ja hyödyntää myös muita brändejä, jotka ovat erittäin vahvoja omissa segmenteissään. Konsernin brändejä käytetään tukemaan konsernin kannattavan kasvun strategiaa.

Kuten kaikkien kuluttajatuotteiden myös kalastusvälineiden markkinoinnissa brändit ovat lisäarvon tuottamisessa erittäin tärkeitä työkaluja.

Kalamiehen on ostopäätöstä tehdessään luotettava välineiden toimivuuteen. Siksi kalamiehet ovat hyvin uskollisia niille brändeille, joiden toimivuudesta on hyviä kokemuksia.

Pitkät perinteet ja brändiuskollisuus ovat tärkeä osa kalastusvälineliiketoimintaa, mikä vaikeuttaa uusien kilpailijoiden pääsyä markkinoille.

Jatkuvasti hyvä toimivuus, johdonmukaisen laadukkaat tuotteet, menestykseläs markkinointi ja onnistunut kuluttajavalistus ovat auttaneet tekemän Rapala-brändistä alan ykkösen. Konserni työskentelee lakkaamatta tämän aseman säilyttämiseksi.

Konsernin alkuperäinen brändi Rapala on maailman vahvin uistinbrändi.

Nykyään Rapala-brändin käyttö ei rajoitu pelkästään uistimiin. Sitä hyödynnetään myös

muissa kalastusvälineissä ja -tarvikkeissa, sellaisissa tuoteryhmissä joissa luotetun brändin vipuvoima mahdollistaa pääsyn uusiin kategorioihin. Rapala-brändiä on käytetty erittäin menestyksekkäästi laajennettaessa tuotevalikoimaa kalastustarvikkeisiin ja työkaluihin, lajikohtaiseen vaatetukseen, laukkuihin ja aurinkolaseihin.

Kaikki Rapala-brändillä myytävät tuotteet on suunnattu ylempään keskihintaluokkaan, jossa brändi mahdollistaa suuret volyymit. Asiakastytyvyyden, toistuvien ostojen ja brändiuskollisuuden varmistamiseksi tuotteiden on täytettävä ankarat laatuvaatimukset. Lyhyesti sanottuna: ykkösluokan laatua suurille kuluttajajoukoille.

## Monen brändin strategia

Rapala-konserni operoi kalastusvälineliiketoiminnassa monen brändin strategialla. Vaikka yksittäisen brändin alaa voidaan laajentaa, ka-



## RAPALA

Alkuperäinen konsernin brändi vuodesta 1936. Käytetään vaapuissa ja lisäksi kalastusvarusteissa, vaatteissa, laukuissa ja aurinkolaseissa.



## VMC

Satavuotias koukkubrändi. Käytetään sekä urheilu- että ammattimaisen kalastuksen koukuissa ja pientarvikkeissa.



## SUFIX

Siiibrändi, jolla konserni myy monikuitu- ja monofiilisiimoja sekä erityistarpeisiin suunniteltuja perukesiimoja.



## STORM

Uistinbrändi keskihintaisille uistimille: muovivaapuille, hybrideille sekä rigatuille ja rigaamattomille pehmytmuovivieheille.



## BLUE FOX

Metalliuistimia: lippa- ja lusikka-uistimia etupäässä Pohjois-Amerikan ja Euroopan vileille kalavesille.

lamiesten mielessä kukin brändi yhdistyy tiettyihin tuotteisiin. Sen takia tuotevalikoiman menestyksenkäs laajentaminen edellyttää laajempaa brändipalettia.

Kun konserni on hakenut kasvua uistinliiketoiminnassa muualta kuin Rapala-brändillä myytävistä ensiluokkaisista vaapuista, se on osatunut jo olemassa olevia vahvoja brändejä tai rakentanut ja tuonut markkinoille uusia. Rapalalla on vankat näytöt menestyksestä molemmilla lähestymistavoilla.

Storm on toinen konsernin suurista uistinbrändeistä. Sitä käytetään vaapuissa ja erityisesti pehmytmuovisissa vieheissä. Storm on esimerkki strategisesta brändäyksestä, jota käytetään kun mennään uusiin hintaryhmiin taistelemaan markkinoista halpasarjaan kuuluvien kilpailevien tuotteiden kanssa mutta halutaan säästää ykkösbrändi hintaeroosiolta ja arvon alenemiselta.

Päästäkseen uudenlaisiin uistinkategorioihin

konserni on hankkinut omistukseensa sellaisia brändejä kuin Williamsonin valtamerten suurpetokalojen pyyntiin ja Luhr Jensenin, joka vahvistaa konsernin asemia metalliustimissa ja lohenkalastuksessa.

Saadakseen jalansijaa karpinonginnassa, jossa uistinkalastuksen brändit eivät ole vahvoilla, Rapala hankki omistukseensa Dynamite Baits -brändin, joka oli jo valmiiksi saavuttanut vanhan aseman huippuluokan karpinsyöttibrändinä.

Hankkimalla siimabrändi Suffixin konserni sai huomattavan osuuden siimaliiketoiminnasta. Se on pystynyt edelleen kasvattamaan osuuttaan yhdistämällä vahvan brändin ja konsernin kattavan jakeluverkoston, tuomalla markkinoille innovatiivisia uusia tuotteita ja panostamalla vahvaan brändimarkkinointiin.

Tuodakseen markkinoille täysin uusia innovaatioita ja tuotekategorioita konserni rakentaa uusia brändejä. Trigger X -brändi luotiin tuote-

sarjalle, joka perustuu synteettisiin kalaferomoneihin, joiden käyttämiseen vapaa-ajankalastuksen välineissä Rapalalla on yksinoikeus.

Tämän monibrändistrategian tuloksena on alan vahvin brändiportfolio.

### Vahvojen brändien talo

Tuotteiden korkea laatu yhdistettynä vahvaan Rapala-brändiin ja muihin brändeihin on arvokas etu kilpailussa kauppojen omia merkkejä ja markkinoille tulevia tuotekopioita vastaan, mikä vahvistaa Rapalan markkina-asemaa. Kun kalamiehet haluavat oikeita Rapala-tuotteita, Rapala on ainoa joka pystyy niitä tarjoamaan.

Kuluttajille myytäviin kalastusvälineisiin käytettävien brändien lisäksi konsernilla on koukkubrändi VMC, joka on vahva sekä ammattimaisen kalastuksen ja alan teollisuuden piirissä että kuluttajien tuntemana brändinä.

Konserni on hankkinut omistukseensa myös Marttiini-brändin ja yhtiön, joka oli jo vuosi-

kaudet valmistanut konsernille Rapala-brändin veitsiä. Nykyään käytetään sekä Rapala-että Marttiini-brändiä eri markkinasegmenttien veitsissä.

Maastosuksibrändi Peltonen on yksi niistä ei-kalastusbrändeistä, jotka konserni on hankkinut tukemaan jakeluliiketoimintaa Pohjoismaissa ja Venäjällä.

Vahvojen globaalien huippubrändien ohella konserni omistaa pienempiä, paikallisesti merkittäviä brändejä, jollaisia ovat esimerkiksi Elbe Norjassa, Ragot Ranskassa ja UR Rantanen Suomessa.

Konsernin jakeluyhtiöt jakelevat myös useita kolmansien osapuolten tuotteita. Kaikki edustettuina olevat brändit ovat joko markkinajohtajia tai erittäin vahvoja omassa kategoriassaan, mikä osaltaan vahvistaa konsernin asemaa vahvojen brändien talona.



### LUHR JENSEN

Pääasiassa metalliustimia, jotka on suunniteltu lajinnukaisesti lohen ja taimenen heittokalastukseen ja vetouisteluun sekä merellä että sisävesillä.



### WILLIAMSON

Erikoisvalmisteisia vetouistelu-ustimia ja pilkkejä merten suurpetokalojen pyyntiin.



### DYNAMITE BAITS

Syöttejä karpinongintaan ja kilpaongintaan. Konsernin astinlauta karpinongintakategoriaan.



### MARTTIINI

Puukkoja ja veitsiä fileointiin, retkeilyyn, metsästyksen ja keittiökäyttöön.



### TRIGGER X

Syöttejä ja houkuttimia, joissa käytetään yksinoikeudella synteettisiä kalahormoneita, jotka laukaisevat kalan syöntivaiston.



### PELTONEN

Konsernin maastohiihtövälineiden brändi.

# Rapalan historia

**Rapalalla on lähes satavuotinen kokemus uistimien, koukkujen ja veitsien valmistuksesta. Pörssiyhdistönä se on toiminut 13 vuotta, jolta ajalta sillä on pitävä näyttö kannattavasta kasvusta. Tämä yhdistettynä nykyiseen ainutlaatuiseen jakeluverkostoon, tuotanto- ja hankintaorganisaatioon ja brändipääomaan sekä vankka taloudellinen perusta antavat Rapalalle hyvät asemat jatkkaa kasvuaan.**

Rapala-uistimien ja sittemmin Rapala-konsernin historian katsotaan alkavan vuodesta 1936, jolloin Päijänteen kalastaja Lauri Rapala alkoi vuonna kaarnasta kalajäljitelmiä kasvattaakseen saaliitaan. Nämä vaappu-uistimet vetivät puoleensa kalojen lisäksi myös muita kalamiehiä, ja 1950-luvulle tultaessa uistimien valmistuksesta oli kehittynyt perheyrittys. Tältä ajalta ovat peräisin nykyistenkin Rapala-vaappujen keskeiset ominaisuudet: vaappuva uintiliike ja se, että jokainen vaappu on käsin koeuitettu.

Rapalan uistimet alkoivat valloittaa maailmaa jo 1950-luvulla, kun niiden vienti käynnistyi. Aluksi se suuntautui naapurimaihin mutta kohti myös USA:han. Sinne Rapalan toi Ron Weberin ja Ray Ostromin perustama jakeluyhtiö, josta aikanaan syntyi Normark Corporation. Rapalan uistimista tuli nopeasti suunnattoman suosittuja USA:ssa.

Rapala-uistimien suora vientimyynti kasvoi 1960- ja 1970-luvulla, ja samaan aikaan Normark perusti tytäryhtiöitä muihin maihin. Kasvanutta kysyntää tyydyttämään avattiin 1973 Vääk-syssä uusi tehdas, jossa valmistettiin myös Blue Fox -lippu-uistimia USA:n markkinoille.

Ensimmäinen sukupolvenvaihto tapahtui 1970-luvun puolivälissä Lauri Rapalan kuoltua. Hänen kolme poikaansa Ensio, Esko ja Risto ottivat yhtiön hallintaansa ja johtivat sitä 1980-luvun loppuun asti. Tänä aikana tuotantomäärät kasvoivat merkittävästi. Tuotantokulujen pienentämiseksi perustettiin valmistusyksikkö Irlantiin. Pyrkimys yhä kustannustehokkaam-

paan tuotantoon on jatkunut siitä pitäen.

Rapalan suvun kolmas sukupolvi otti ohjaksen 1989, kun Jarmo Rapala nimettiin Rapalan toimitusjohtajaksi. Jorma Kasslin tuli yhtiön varatoimitusjohtajaksi. 1990-luvun alkupuolella luovuttiin aikoinaan hankituista matkailuvaunu- ja veneliiketoiminnasta ja Rapala osti Normark Corporationin ulkomaisine tytäryhtiöineen. Yhtiön omistukseen hankittiin myös Rapala-brändi Pohjois-Amerikan markkinoilla. Jakeluliiketoiminnassa otettiin ensi askeleet, ja muuntautuminen nykyiseksi Rapalaksi oli käynnistynyt.

Siitä lähtien Rapalan ydinliiketoimintana on ollut kalastusvälineiden valmistus ja jakelu, ja konserni on jatkuvasti laajentanut jakeluyhtiöverkostoaan sekä yritysostoin että uusia yksiköitä perustamalla. Jakeluyhteistyö Shimanon kanssa käynnistyi 1993.

Vuonna 1998 taival sukuyhtiönä päättyi, kun Rapala myyttiin yhtiön toimivalle johdolle ja yksityisille pääomasijoittajille, minkä jälkeen se listautui Helsingin pörssiin. Jorma Kasslin nimettiin konsernin toimitusjohtajaksi.

Pörssiin listautuminen oli lähtölaukaus konsernin vahvalle kasvulle, ja 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä Rapala osti useita tuotanto- ja jakeluyrityksiä.

Storm-uistinbrändi ostettiin 1999. Ranskalainen koukunvalmistaja VMC ostettiin vuonna 2000, mikä toi Viellardin suvun konsernin suurimmaksi osakkeenomistajaksi. Vuoden 2001 alussa konserni osti kiinalaisen Willtechin uis-

## Lähes 100 vuoden

perinteet uistimien, koukkujen  
ja veitsien valmistuksessa



Lauri Rapalan perintöä hyödynnetään yhä Rapalan markkinoinnissa Pohjois-Amerikassa.

tintenvalmistusyksikön, johon siirrettiin myöhemmin hankitut Williamsonin, Luhr Jensenin ja Terminatorin valmistustoiminnot. Vuonna 2005 konserni osti puukonvalmistaja Marttiin, jolta Rapala oli hankkinut USA:n markkinoille tarkoitettua fileointiveitsensä 1960-luvulta lähtien. Peltosen suksitehdas ostettiin 2005 hyödyntämään Suomessa olevaa jakeluverkkoa. Su-fix-brändin ostaminen 2008 toi vahvan aseman kalastussiimaliiketoiminnassa, ja karpinkalastukseen Rapala laajensi liiketoimintansa vuonna 2010 ostamalla Dynamite Baitsin.

Samaan aikaan konserni on myös kehittänyt laajan valikoiman uusia tuotteita ja tuoteryhmiä, joissa konsernin brändien hyödyntäminen on lisääntynyt. Tuotantotehokkuutta on parannettu perustamalla valmistustoimintoja Viroon ja Venäjälle. Yhteistyö Shimanon kanssa on asettautunut laajentunut, ja nykyään siihen kuuluu myös yhteisomistuksessa olevia jakeluyhtiöitä.

Pörssiin listautumisen jälkeen Rapala-konsernin liikevaihto on kasvanut noin 100 miljoonasta eurosta 279 miljoonaan euroon vuonna 2011. Rapalan taloudellinen menestys on ollut vuodesta toiseen vankka, sillä kannattavuus on kasvanut ja tase vahvistunut. Niiden maiden lukumäärä, joissa konsernilla on omia toimintoja, on kasvanut 13:sta 37:ään, ja konsernin hallintoa on Belgiassa, Ranskassa, Suomessa, Yhdysvalloissa ja Hongkongissa. Kuitenkin konsernin juuret ovat yhä Rapalan uistintehtaassa Vääk-syssä, niillä seuduilla joilla Lauri Rapala vuoli ensimmäisen kaarnavaappunsa.

Menestyksekkään historiansa, nykyisen ainutlaatuisen jakeluverkostonsa, tuotantojärjestelmänsä ja brändiportfolionsa sekä vankan taloudellisen perustansa ansiosta konserni on hyvissä asemissa jatkamaan kasvuaan.

Konsernin liikevaihdon ja liiketoimintayksiköiden asemamaiden lukumäärän kehitys pörssiin listautumisesta alkaen.



### ENNALTA-ARVAAMATON TAPAHTUMAKETJU

Rapalan uistimien menestystä ja legendan syntä USA:ssa auttoi onnekas sattuma. Life-lehti laati 1962 Rapalan uistimista laajan artikkelin. Sattumoisin se ilmestyi hiljattain kuolleen Marilyn Monroen muistoksi julkaistussa lehden erikoisnumerossa, joka rikkoi kaikki myyntinätykset. Rapalan uistinten kysyntä USA:ssa ampaisi pilviin. Marilyn Monroe nimettiin Rapala USA:n kunnia-galleriaan 2008.

# Konsernin kalastustuotteet

- UISTIMET JA SYÖTIT
- KOUKUT
- SIIMAT
- TARVIKKEET

Rapalan liiketoiminnan ydin on kalastusvälineiden valmistus ja jakelu. Konsernin kalastustuotteet ovat konsernin valmistamia tai alihankkijoillaan teettämiä, ja ne myydään konsernin brändeillä. Näitä tuotteita ovat urheilukalastukseen tarkoitetut vieheet, koukut, syötit, siimat ja tarvikkeet. Konsernin omien kalastustuotteiden liikevaihto oli vuonna 2011 noin 152 miljoonaa euroa (140 miljoonaa vuonna 2010). Ne muodostivat suurimman ja myös tuottoisimman osan Rapalan kaikesta kalastusvälineeliiketoiminnasta.

Konsernin kalastustuotteet, % konsernin liikevaihdosta



## Uistimet ja syötit

Rapala on vaappujen kiistaton globaali markkinajohtaja. Konserni on maailmanmarkkinoilla erittäin vahva myös kaikissa muissa uistinlajeissa, ja sillä on kansainvälisesti tunnetut brändit Storm, Blue Fox, Luhr Jensen, Williamson ja Trigger X sekä karpinsyöttibrändi Dynamite Baits. Uistimien ja syöttien liikevaihto, konsernin kaikki tuotemerkit mukaan lukien, oli vuonna 2011 noin 79 miljoonaa euroa (77 miljoonaa euroa vuonna 2010).

Konsernin tuotevalikoima kattaa kaikki uistintyyppit sisävesikalastukseen sopivista pikukulipoista jättikokoisiin, valtamerten suurpetokalojen vetouisteluvieheisiin sekä syötit ja houkutinaat. Uistintehtaat sijaitsevat Suomessa, Virossa, Venäjällä, Indonesiassa ja Kiinassa ja syöttitehdas Isossa-Britanniassa. Konsernin uistinten ja syöttien yhteenlaskettu kokonais-tuotanto oli vuonna 2011 yli 24 miljoonaa vähittäismyyntipakkausta.

Kalastusvälineeliiketoiminnan menestykselle on elintärkeää tuoda joka vuosi markkinoille sekä kuluttajia että vähittäiskauppaa houkuttelevia uusia tuotteita. Konsernilla on toimintaa kaikilla mantereilla, ja se käyttää tuotekehityksessä hyväkseen globaalia asiantuntijaverkostoa, johon kuuluu sekä urheilukalastuksen että kalastusvälinekaupan ammattilaisia. Konsernin tärkeimmät tuotekehityksiköt ovat Suomessa ja Kiinassa sijaitsevien tuotantolaitosten yhteydessä, ja merkittäviä tuotekehityksiresursseja on myös Yhdysvalloissa.

**Rapala - vaappujen alkuperäinen innovaattori** Uistinliiketoiminnan ydin ovat Rapala-vaaput – sana ”vaappu” viittaa näille vieheille ominaiseen, vaappuvaan uintiliikkeeseen. Rapala-vaappujen tuotanto perustuu 75-vuotiseen uistinten valmistamisen perinteeseen.

Kaikki Rapala-brändin vaaput valmistetaan Rapalan suomalaisessa uistintehtaassa Vääksyssä, jossa tehdään yhä kaikki ne tuotantovaiheet, joilla on suurin vaikutus uistinten kalastavuuteen ja laatuun.

Eniten työvoimaa vaativat tuotantovaiheet tehdään konsernin Venäjällä ja Virossa sijaitsevilla tuotantolaitoksissa. Rapalan uistintehtaat hyödyntävät suurtuotannon etuja ja ovat maailman tehokkain uistintenvalmistusyksikkö. Rapala-merkkisten uistinten vuosituotanto on noin 11 miljoonaa kappaletta – keskimäärin 50 000 uistinta päivässä.

Kolme Rapala-vaappumallia neljästä tehdään yhä puusta, etupäässä balsasta ja abachista. Muissa malleissa runko on korkealaatuista muovia. Nykyaikaiset muovivaaput muodostavat 35–40 % Rapala-brändittyjen uistinten myynnistä. Balsarunkoiset vaaput ovat nykyäänkin erittäin haluttuja, ja tähän ryhmään tuodaan yhä menestyksekkäästi uusia tuotteita.

Rapala-vaappuja käytetään kaikkialla maailmassa sekä sisävesillä että merellä, ja ne pyytävät lähes kaikkia maailman petokalalajeja. Vakuuttava todiste Rapalan ylivoimasta kalavesillä on se, että Rapala-vaapuilla on hallussaan enemmän virallisia maailmanennätyksiä kuin millään muulla uistinmerkillä – ja niillä saadaan jatkuvasti, vuodesta toiseen, enemmän uusia ennätyskaloja kuin muunmerkkisillä uistimilla.

**Storm - vakiintuneiden uistimien valmistusmenetelmien kyseenalaistaja**

Konserni tarjoaa vaappuja myös Storm-tuotemerkillä. Kaikki Storm-vaaput ovat muovirunkoisia, ja ne on suunnattu alempaan hintaluokkaan kuin Rapala-brändin vaaput. Useimmat

**2011 UISTINTEN JA SYÖTTIEN LIIKEVAIHTO:****78,8** milj. EUR**PERINTEET UISTIMIEN VALMISTUKSESSA****75** vuotta**MAAILMANENNÄTYS**

Rapalalla on maailmanennätyskalojen saamisen maailmanennätys. Rapalan, Stormin, Suffixin ja VMC:n tuotteilla konsernilla on nimissään kaikkiaan 903 kansainvälisen urheilukalastusliiton IGFA:n maailmanennätystä, yli seitsemän kertaa enemmän kuin lähimmällä kilpailijalla.



**Cast it out  
fish will bring  
it back** **Rapala®**

Storm-vaaput tulevat konsernin kiinalaisesta tuotantoyksiköstä ja alihankkijoilta. Storm-tuotemerkillä konserni tuo myös markkinoille tuotteita, joilla ei ehkä ole sellaista koko maailman kattavaa haluttavuutta, jota vaaditaan Rapala-brändin uistimilta.

Rapala valmistaa Storm-brändillä myös laajaa valikoimaa pehmytmuovi- ja hybridivieheitä. Storm on erittäin vahva sekä rigaamattomien että käyttövalmiiden pehmytmuovivieheiden markkinoilla. Jokainen näistä ryhmistä on roimassa kasvussa, ja joissakin segmenteissä Stormin tuotteet ovat jo markkinajohtajia. Konsernin Kiinassa ja Indonesiassa sijaitsevat tuotantoyksiköt alihankkijoinen valmistavat kaikki Stormin pehmytmuovi- ja hybridivieheet. Vuonna 2011 Storm-merkkisiä vieheitä tuotettiin lähes neljä miljoonaa pakkausta.

**Williamson - suurpetokalojen pyynnin professori**

Williamson Lures on alkujaan eteläafrikkalainen yhtiö, jonka konserni hankki vuonna 2004 vahvistaakseen läsnäoloaan valtameri- ja suurpetokalojen kalastuksen markkinoilla. Williamsonin tuotteet tulevat nykyään konsernin kiinalaisesta tuotantoyksiköstä ja alihankkijoilta, ja niiden jakelun hoitaa konsernin jakeluverkosto. Williamson on ainoa suurpetokalojen urheilukalastuksen brändi, joka on markkinoilla globaalisti.

Williamsonin tuotevalikoimaan kuuluvat suurilla nopeuksilla tapahtuvaan vetouisteluun



tarkoitettujen uistimien ja luonnonmukaisien syötikalajäljitelmien, joilla pyydetään tonnikalan, purjekalan ja marliinin kaltaisia suurpetokaloja. Viimeaikaisen tuotekehityksen painopisteenä ovat olleet niitä pienempien merikalalajien pyyntiin suunnitellut vieheet, millä hyödynnetään Williamson-brändin merikalastuksessa saavuttamaa vahvaa asemaa.

### Blue Fox – varmatoimisia metalliustimia

Blue Fox on yksi konsernin metalliustinbrändeistä, ja se tarjoaa kattavan, monipuolisen tuotevalikoiman, johon kuuluvat lippauistimet, lusikkauistimet ja henkarilippauistimet. Blue Fox -uistimilla pyydetään lohia, taimenia, haukia ja muita petokaloja.

Blue Fox -tuotteita valmistavat konsernin Kiinassa sijaitseva tuotantoyksikkö alihankkijoihin sekä konsernin tehtaat Suomessa ja Virossa, joihin on siirretty entistä suurempi osa konsernin lippauistinten valmistuksesta tuotantotehokkuuden vahvistamiseksi. Vuonna 2011 Blue Fox -brändin metalliustimia tuotettiin kaikkiaan lähes neljä miljoonaa kappaletta.

### Luhr Jensen – lohenpyynnin ja vetouistelun specialisti

Konserni hankki Luhr Jensen -brändin omistukseensa vuonna 2005. Luhr Jensen on perustettu Oregonin Hood Riverissä, ja sen etupäässä vetouisteluun tarkoitetuilla metalliustimilla ja vaapuilla on erityisen vankka asema lohen ja kirjolohen pyynnissä Yhdysvaltain luoteisosissa.

Suurin osa näistä tuotteista on kansainvälisestikin haluttuja samankaltaisten kalojen pyyntiin ja vastaavanlaiseen käyttöön.

Luhr Jensenin hankkiminen on vahvistanut konsernin markkina-asemaa Yhdysvaltain ja Kanadan luoteisosissa ja nostanut konsernin maailman suurimmaksi metalliustinten tuottajaksi ja jakelijaksi.

Luhr Jensen -brändin uistinten tuotannosta vastaa konsernin Kiinan-yksikkö, ja vuonna 2011 valmistettiin noin kaksi miljoonaa Luhr Jensen -uistinta.

### Trigger X – feromoneilla tehostettu ja biohajoavia syöttejä

Trigger X on brändi, johon kuuluvat Rapalan Ultrabite-feromonilla tehostetut pehmytvieheet ja houkutinaineet. Ultrabite on Ison-Britannian valtiollisen ympäristö-, kalatalous- ja vesiviljelytieteiden keskuksen CEFAS:n (Centre for Environment, Fisheries and Aquaculture Sciences) laboratoriodien kehittämä, feromonipohjainen kalanhoukutinaine, joka laukaisee kaloissa luonnollisen ja vastustamattoman syömistöminnon.

Ensimmäiset Trigger X -tuotteet tuotiin markkinoille vuonna 2008. Tuotetarjontaan kuuluu nykyisin laaja valikoima ympäristöä säästäviä pehmytuoivieheitä sekä biohajoavia syöttejä, geelejä ja suihkeita, jotka kaikki sisältävät patentoituja Ultrabite-feromoneja. Trigger X:n avulla konserni on päässyt täysin uuteen tuoteryhmään ja liiketoimintasegmenttiin kaikilla päämarkkinoilla.

### Dynamite Baits – huippuluokan syöttejä karpinongintaan

Vuonna 2010 Rapala osti Irossa-Britanniassa sijaitsevan Dynamite Baitsin, joka valmistaa ja jakelle erityisesti karpinongintaan kehitettyjä syöttipalloja ja -rakeita, houkutus-syöttijauheita, nestemäisiä houkuttimia ja syöttisiemeniä valmistuspakkauksissa. Perimmältään Dynamite Baits -tuotteet ovat ravinnoksi kelpavaa kalanruokaa. Dynamite Baits on huippuluokan karpinongintasyöttien markkinajohtaja Irossa-Britanniassa, ja sillä on jo hyvä markkinaosuus muissa tärkeissä Euroopan maissa.

Kun Dynamite Baits on nyt lisätty Rapalan brändien joukkoon, konserni pääsee karpinongintamarkkinoille laajalla tuotevalikoimalla, johon kuuluvat syötit, koukut, siimat, ongintavälineet ja lisätarvikkeet. Tämän strategian mukaisesti konserni hankki vuonna 2011 osaksi Dynamite Baitsia pienen Irossa-Britanniassa toimivan yrityksen nimeltä Advanced Carp Equipment Ltd, joka kehittää ja myy karpinpyyntiin tarkoitettuja välineitä ja lisävarusteita, esimerkiksi siimahälyttimiä, tuotemerkillä ACE.

Välitysorganisaatiotaan hyödyntäen ja oman jakeluyhtiöverkostonsa avulla Rapala voi viedä Dynamite Baitsin ja ACE:n maailmanlaajuisille markkinoille, Euroopasta alkaen. Tämä kategoria tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia hyödyntää patentoituja Ultrabite-feromoneja, joiden käyttöön urheilukalastusmarkkinoilla Rapalalla on yksinoikeus.

Dynamite Baits tuotti vuonna 2011 noin kolme miljoonaa kiloa syöttejä.

**SUURIIN VOLYYMEIHIN  
PERUSTUVA TUOTANTO:**

**50 000**

Rapala-uistinta  
päivässä



**4** miljoonaa

Storm-  
uistinpakkausta  
vuodessa



Dynamite Baitsin  
vuosituotanto

Yli **150** miljoonaa  
boilie-syöttipalloa





# Koukut

Rapala on VMC-brändillään maailman johtava kolmihaarakoukkujen valmistaja ja jakelija. VMC-kolmihaarakoukut ovat globaaleja markkinajohtajia, ja niillä on merkittävä maailmanlaajuinen markkinaosuus. Konserni tuottaa ja myy myös yksi- ja kaksihaaraisia koukkuja. Konsernin koukkujen liikevaihto oli vuonna 2011 noin 18 miljoonaa euroa (17 miljoonaa euroa vuonna 2010).

Konserni suunnittelee, valmistaa ja jakelee VMC-brändin koukkuja, jotka tulevat sen Ranskassa sijaitsevista koukkutehtaista, maailman suurimmasta kolmihaarakoukkujen tuotantoyksiköstä. Koukkuja tuotetaan lisäksi Kiinassa ja vastikään Indonesiaan perustetussa yksikössä. Koukkujen valmistuksessa VMC hyödyntää teknologista erityisosaamistaan kolmessa tuotantovaiheessa, jotka ovat automatisoitu mekaaninen muovaaminen, teräksen lämpökäsittely optimaalisten mekaanisten ominaisuuksien saavuttamiseksi sekä kemiallinen viimeistely elektrolyyttisellä pinnoittamisella, joka takaa koukkujen terävyyden ja korroosionkeston. Koukkujen laatua valvotaan tarkoin prosessin kaikissa vaiheissa. Valmiita koukkuja myydään ja viedään maailmanlaajuisesti yli 70 maahan.

## Kolmihaarakoukkujen kärjessä

VMC on maailman johtava kolmihaarakoukkujen tuotemerkki, ja sen osuus maailmanmarkkinoista on lähes 50 %. Onnistuneet innovaatiot ja tuotekehityksessä lisäarvoa tuova kumppanuus avainasiakkaiden kanssa sekä korkealaatuinen asiakaspalvelu ovat konsernin koukkuliiketoiminnan keskeisiä vahvuuksia. Muita menestystekijöitä ovat pitkälle kehittynyt, ainutlaatuinen valmistusteknologia ja suuri tuotantokapasiteetti yhdistettynä lyhyisiin läpimenoaikoihin. Ne takaavat tuotteiden korkean laadun ja mahdollistavat nopean reagoinnin ja ennakoinnin markkinoilla. VMC:n etumatkaa ovat vahvistaneet myös kattava maailmanlaajuinen verkos-

## VOITTOISA

VMC SPINSHOT®  
– Best Terminal Tackle  
-palkinto vuoden 2011  
ICAST-messuilla



## 2011 KOUKKUJEN LIIKEVAIHTO:

# 17,8

miljoonaa euroa

to tytäryhtiöitä ja jakelijoita, joista monet ovat oman alueensa markkinajohtajia, sekä vahva brändipääoma, jonka perustana on yli 200 vuoden kokemus terästuotteista ja 100 vuoden kokemus koukkujen valmistamisesta.

Kolmihaarojen lisäksi VMC-koukkuihin kuuluu runsas valikoima yksi- ja kaksihaaraisia koukkuja. Laaja tuotojen, kokojen, kärkien ja pinnoitteiden kirjo tarjoaa asiakkaille kaikkiin oloihin ja kaikenlaisille kalavesille täydellisen yhdistelmän ominaisuuksia niin urheilu- kuin ammattikalastukseenkin.

Nykyinen tuotantokapasiteetti on noin 3 miljoonaa koukkuja päivässä. Valmistamistaan koukuista konserni käyttää itse neljäsosan, ja loput myydään jakelukanavien kautta vähittäiskauppaan ja toisille kalastusvälineiden valmistajille. VMC-koukut ovat keskeinen komponentti suurimmassa osassa maailman johtavien vieheenvalmistajien tuotteista.

## Vuoden 2011 pääkohdat ja erikoistoimenpiteet

Innovatiivisuudestaan tunnettu VMC toi vuonna 2011 markkinoille koko joukon uusia koukkumalleja ja tarvikesarjoja. Uuden drop shot -kalastukseen kehitetyn SPINSHOT®-koukkujärjestelmän menestys oli valtaisa, ja se sai Best Terminal Tackle -palkinnon USA:ssa vuoden 2011 ICAST-messuilla. Ammattimaisten kilpikalastajien, esimerkiksi USA:n bassinkalastusmestarin Mike Iaconellin, sponsorointi oli keskeisellä sijalla vuoden 2011 markkinointiohjelmassa, osana tuotekehityksen ja VMC:n maa-

ilmanlaajuisen brändikuvan kehittämisen kaksiosstrategiaa.

Konsernin päätettyä vuonna 2010 perustaa uistintehtaan Indonesian Batamsaarelle VMC päätti perustaa sinne uuden VMC-koukkuja valmistavan yksikön. Toiminta käynnistyi vuoden 2011 lopulla, ja yksikkö tuottaa yksihaarakoukkuja konsernin Aasiassa valmistettaviin uistimiin ja muille Aasiassa toimiville koukkuasiakkaille. Vanhasta Kiinan-tehtaasta pois siirtymisen odotetaan lisäävän kustannustehokkuutta ja parantavan toimintaolojen vakautta. Ensimmäisen toimintavuoden aikana uusi yksikkö työllistää 50 henkeä.



### PALKITTUJA TUOTTEITA

Sufix 832 -  
Field & Stream -lehden  
Parhaista parhain -palkinto  
vuonna 2011



### VUOSIMYYNTI:

**+28 %** kasvua

### YHDEN SUFIX 832 PUOLAN PUNOMINEN VIE:

**10** tuntia

# Siimat

Siimoista on tullut olennainen osa Rapalan globaalia tuotetarjontaa. Sen jälkeen kun Rapala vuonna 2008 hankki Sufix-brändin omistukseensa, Sufix on kasvanut useilla markkinoilla markkinajohtajaksi tai noussut kolmen kärkiryhmään käytännöllisesti katsoen kaikilla markkinoilla, joilla Rapala on läsnä. Muutaman viime vuoden ajan siimat ovat olleet yksi Rapala-konsernin nopeimmin kasvavista tuotesegmenteistä. Siimojen liikevaihto oli vuonna 2011 noin 18 miljoonaa euroa (14 miljoonaa euroa vuonna 2010).

### Kattava valikoima Sufixin ja muiden brändien siimoja

Siimaliiketoiminnassa Rapalalla on monen brändin strategia. Konsernin siimabrändien lippulaiva on Sufix, jonka Rapala osti taiwanilaiselta siimanvalmistajalta Yao I -osakeyhtiöltä vuonna 2008.

Sufix-siimoja myydään nykyisin yli 60 maassa, ja Sufix on kasvanut yhdeksi globaalin urheilukalastusmarkkinan keskeisistä tekijöistä. Sen lisäksi konserni myy useilla markkinoilla uistinkalastukseen suunniteltuja Rapala-brändättyjä siimoja. Konsernilla on myös useita muita siimabrändejä, jotka ovat vahvoja yksittäisillä markkina-alueilla. Niitä ovat esimerkiksi Water Queen ja Tortue Ranskassa, Double-X Etelä-Afrikassa ja Rapinova Japanissa.

Rapala myy myös tarkoin valittujen kumppaneiden siimoja. Tärkein niistä on Shimano.

Konsernin maailmanlaajuisessa siimatarjonnassa on kaikkiin kalastusolosuhteisiin sopivia tuotteita. Sufix-tuotemerkillä on saatavana sekä monofiili- että monikuitusiimoja - siimoja kaikenlaiseen kalastukseen kaikille kalavesille. Sufixin valikoima on maailman laajimpia.

Kalastajilla on siiman valinnassa vahva brändiuskollisuus. Sufix on yli 20 vuoden ajan onnistunut hyvin sekä pitämään vanhat asiakkaansa että kasvattamaan markkinaosuuttaan. Se on vetänyt puoleensa uusia käyttäjiä parantamalla jatkuvasti tuotteitaan ja niiden käyttäjäkoke-  
musta.

### Tutkimus ja tuotekehitys

Kaikki Sufix-siimat Rapalalle tekee taiwanilainen valmistaja Yao I. Yao I:llä on Taiwanissa ja Kiinassa nykyaikaiset tuotantolaitokset ja noin 600 työntekijää. Uusia tuotantomenetelmiä testataan jatkuvasti kehityksen takaamiseksi ja tuotantoprosessien sekä tehokkuuden parantamiseksi.

Rapalan kansainväliset kalastuksen asiantuntijat ja kalastusammattilaiset arvioivat ja testaavat globaalisti uusia tuotteita, joita Yao I:n insinöörit kehittävät yksinomaan Rapalalle. Tuotekehityksen tärkeimpiä kriteerejä ovat aina hinnoittelu, laatu ja uudet ominaisuudet.

Palkittu uusi Sufix Synergy Carp -siima on taas uusi erinomainen esimerkki Rapalan kyvystä tarjota markkinoille kattava valikoima kalastusvälineitä konsernin kaikkiin tuoteryhmiin ja brändeihin myös tarkoin kohdennetuille markkinoille, tässä tapauksessa Euroopan suurille karpinpyyntimarkkinoille.

### Vuoden 2011 kohokohtia

Vuosi 2011 oli Sufixille vahvan kasvun ja kasvavan markkinaosuuden vuosi. Sufix hyötyy siitä markkinoiden muutostrendistä, että monofiili-siiman käyttäjät vaihtavat keloihinsa supersiimoiksi kutsuttuja punottuja mikrokuitusiimoja, joita valmistetaan polyetyleenikuiduista. Sufixin valikoima supersiimojen segmentissä on erittäin vahva ja sillä on kilpailukykyinen avaintuote kaikissa tärkeissä hintaryhmissä. Suurin markkina on Pohjois-Amerikassa, mutta Su-

fix on päässyt nauttimaan kasvusta myös muilla tärkeillä alueilla niin Euroopassa kuin Aasiassa.

Sufix 832, W. L. Goren, Rapalan ja Yao I:n yhteistyössä kehittämä supersiima, oli osoitus

laadun, innovaation ja kaupallisen menestyksen korkeimmasta tasosta. Kun jatkona vuoden 2010 ICAST-messuilla saamalleen "The Best of Show" -palkinnolle Sufix 832 sai vuonna 2011 "Best of the Best" -palkinnon Field & Stream -lehdeltä, joka on Yhdysvaltain suurin eräalan julkaisu.

Rapalasta on tullut varteenotettava tekijä maailmanlaajuisessa siimaliiketoiminnassa, ja konserni jatkaa tämän toiminnan kehittämistä tähdäten noin 20 miljoonan euron vuotuisen liikevaihtoon seuraavien 1-2 vuoden kuluessa. Pitkän aikavälin strategisena tavoitteena on 30-50 miljoonan euron liikevaihto.

# Tarvikkeet

Rapalan tarvikevalikoimaan kuuluu veitsiä, pihtejä ja muita kalastajan työkaluja, vapoja ja keloja, kalastajan vaatetusta, säilytysjärjestelmiä, aurinkolaseja ja muita kalastuksessa tarpeellisia tarvikkeita. Suurinta osaa niistä markkinoidaan Rapala-brändillä. Vuonna 2011 kalastustarvikkeiden liikevaihto oli noin 40 miljoonaa euroa (34 miljoonaa euroa vuonna 2010).

## Ykkösluokan laatua suurille kuluttajajoukoille

Rapala-tarvikkeet on suunniteltu tarjoamaan jokapäiväisiin kalastustilanteisiin käytännön ratkaisuja: niiden avulla kalastamisesta tulee helpompaa ja tuloksekkaampaa. Rapala-brändillä markkinoidaan ainoastaan sellaisia tuotteita, joiden laatuun voi luottaa, jotka ovat nykyaikaisen näköisiä ja joiden hyödylliset toiminnot on suunniteltu nimenomaan kalastukseen.

Rapalan tarvikkeita valmistavat sekä konsernin omat tuotantolaitokset että tarkoin valitut alihankkijat. Rapala tuntee kalastajien tarpeet eri markkinoilla. Tämä on menestyksen avain niin brändäämisessä, tuotekehityksessä, valmistuksessa kuin hinnoittelussakin. Sen ansiosta Rapala voi menestyksekkäästi tarjota tuotteita, jotka ovat sanan mukaisesti ”ykkösluokan laatua suurille kuluttajajoukoille”.

## Laaja tuotevalikoima

Rapala on fileointiveitsien globaali markkinajohtaja. Esimerkiksi USA:ssa on vuosien mittaan myyty yli 45 miljoonaa Fish'n'Fillet-veistä. Marttiini on tuottanut Rapala-brändin kalanfileointiveitsiä Rovaniemen-tehtaassaan vuodesta 1965 lähtien. Rapala osti Marttiinin vuonna 2005.

Rapalan tarvikkeiden selkäranka ovat kalastajan työkalut. Ne ovat niitä jokapäiväisiä työkaluja, joita ilman kalastaja ei tule toimeen. Rapala on tämän tuoter ryhmän edelläkävijä, ja sillä on tarjota laaja valikoima tuotteita, joiden avulla kalastajan päivästä tulee täydellinen. Valikoimaan kuuluu pihtejä, haaveja, vaakoja, veitsiä,



## PALKITTUJA TUOTTEITA

Rapala EcoWaders,  
Paras uusi tuote  
Efttex-messuilla 2011



## VUOSIMYYNTI:

# +16 %

kasvua

leikkureita – kaikkea kaikille virkistyskalastajille. Kalastajan työkalut valmistetaan etupäässä Aasiassa, ja siellä toimivat myös niiden useimmat alihankkijat.

Rapala Pro Wear on eri kalastusmuotoihin kohdennettu vaate-, asuste-, tarvike- ja kahluuvarustemallisto. Pro Wear -valikoimaa laajensi uusi Eco Wear -sarja. Rapala Eco Wear -sarjan ensimmäinen tuote olivat kahluuhousut, jotka on valmistettu DuPontin™ ainutlaatuisella ekologisella menetelmällä. Tämä menetelmä vähentää merkittävästi tuotteen ympäristöjalanjälkeä ja öljyriippuvuutta. Uudet Eco Wear -kahluuhousut saivat omassa luokassaan ensimmäisen palkinnon Euroopan suurimmalla kalastusalan messuilla ”Best New Product” -kilpailussa.

Rapalan vavat ja kelat ovat kasvava tuoter ryhmä niillä maantieteellisillä alueilla, joilla Rapala ei jakele Shimanon tuotteita. Nämä Rapalavälineet tarjoavat ykkösluokan laatua suurille kuluttajajoukoille, ja erityisesti Kanadan ja Aasian markkinat ovat näyttäneet lupaavia kasvulukuja.

Innovatiivisen suunnittelun, kilpailukykyisen hinnoittelun ja haluttavan ulkonäkönsä ansiosta ovat Rapalan laukut ja polaroidut Rapala Vision Gear -aurinkolasit kasvaneet merkittäviksi tekijöiksi näissä joka kalastajan toivutuotteissa.

Rapalalla on myös joukko paikallisia lisensinhaltijoita, joiden tuotteet Rapala-videopeleitä Rapala-venepeitteisiin tuovat lisänäkyvyyttä tärkeillä Yhdysvaltain markkinoilla.

## Tehokas valmistuksen ja alihankinnan hallinta

Vuonna 2011 saatettiin päätökseen tuotannon ja toimitusketjujen hallinnan suuret toimintamuutokset niissä valmistustoiminnoissa, joita konsernilla on Kiinassa. Sen ansiosta Rapalan tarvikkeet pystyvät reagoimaan entistä nopeammin trendien ja kysynnän muutoksiin. Tuotekehitys nopeutuu ja valmistuksessa läpimenoajat lyhenevät.

Rapalan Aasian-alueen alihankintatoimisto siirrettiin Kiinan Guangzhousta Taiwanin Taichungiin. Järjestely auttaa toimimaan lähempänä konsernin tärkeitä taiwanilaisia alihankkijoita. Samalla se laajentaa Rapala-konsernin alihankinnan koko Aasian alueen kattavaksi, vaikka säilyttääkin Kiinan ja Taiwanin yhä tarvike tuotteiden tärkeimpänä lähteenä.

## Konsernin muut tuotteet

### • SUKSIA JA VEITSIÄ

Urheilukalastusvälineiden lisäksi Rapala tuottaa ja jakelee murtomaasuksia, metsästys- ja ulkoilukäyttöön sopivia veitsiä sekä muovivalutuotteita, jotka tasoittavat kalastusvälineliiketoiminnan kausivaihtelua ja hyödyntävät konsernin nykyistä valmistus- ja jakelukoneistoa. Konsernin muut tuotteet -ryhmän liikevaihto oli vuonna 2011 noin 23 miljoonaa euroa (25 miljoonaa euroa vuonna 2010).

Konsernin muut tuotteet,  
% konsernin liikevaihdosta



## Suksia ja veitsiä

**Konserni tuottaa Marttiini-veitsiä metsästys-, ulkoilu- ja taloustarvike-markkinoille. Peltonen kuuluu johtaviin murtomaasuksibrändeihin. Lahjatavaroiden valmistus lopetettiin ydinliiketoimintaan kuulumatomana vuoden 2011 lopulla.**

### Talviurheilu, metsästys ja ulkoilu

Konsernin tuotetarjontaan kuuluu myös talviurheilu-, metsästys- ja ulkoiluvälineitä erityisesti Pohjoismaissa, joissa ne tasoittavat kalastusvälineliiketoiminnan kausivaihtelua ja mahdollistavat nykyisen jakelukoneiston ja asiakaspohjan täyden hyödyntämisen. Suurin osa on kolmansien osapuolien tuotteita (ks. sivu 19), mutta Rapala tuottaa eräitä tämän ryhmän tuotteita myös itse.

Talviurheilualalla Rapala on omistanut Peltonen-suksimerkin vuodesta 2002 ja on sukseitehdas Peltonen Ski Oy:n pääosakas 90 %:n omistusosuudella. Peltonen on yksi maailman johtavista murtomaasuksibrändeistä, ja sillä on Suomessa 30 %:n markkinaosuus.

Erityisesti Nanogrip-pitopohjasuksien kasvaneen kysynnän ja menestyksen johdosta Peltonen Ski Oy investoi laadun parantamiseen ja kapasiteetin lisäämiseen siirtymällä vuonna 2011 uusiin, suurempiin toimitiloihin. Heinolas-sa sijaitsevassa tehtaassa valmistettavien suk-sien lisäksi teetetään halvempiin hintaluokkiin kuuluvia suksia konsernin ulkopuolisilla alihankkijoilla.

Rapalan omat jakeluyhtiöt jakelevat Peltonen murtomaasuksia Suomessa ja Venäjällä, joka on maailman suurin murtomaasuksimarkkina ja jossa konsernin talviurheiluvälineiden oma jakelu alkoi vuonna 2011.

Tärkeimmät muut vientimarkkinat ovat Saksa, Sveitsi, Ruotsi, Pohjois-Amerikka, Italia ja Norja, jossa jakelu järjestellään uudelleen vuodeksi 2012.

Marttiini kuuluu Suomen arvostetuimpiin veitsibrändeihin, ja kalastusveitsien valmistuksen lisäksi Marttiinilla on yli 80 vuoden perinteet metsästys- ja ulkoilupuukkojen valmistuksessa. Marttiinilla on Suomessa myös kolme vähittäismyymälää. Marttiini avasi Helsingissä uuden myymälän, jonka uusi sisustus heijastaa Marttiinin läheistä yhteyttä luontoon ja Lappiin ja on herättänyt runsaasti myönteistä huomiota sekä Suomessa että ulkomailla. Liikevaihdon kasvu kannustaa soveltamaan uutta konseptia myös Marttiinin muihin myymälöihin.

Marttiinin tuotteiden lisäksi konsernin metsästystuotteita myydään muun muassa Wild Gamen ja Normarkin brändeillä, ja niihin kuu-



**PERINTEET METSÄSTYSVEITSIEN  
VALMISTUKSESSA**

**yli 80** vuotta

luu muita metsästyspuukkoja, vaatteita ja muita metsästäjien tarvikkeita. Ulkoilutuotteisiin kuuluu muun muassa veitsiä, reppuja, alusvaatteita ja saappaita, ja niitä myydään seuraavilla brändeillä: Wild Game, TermoSwed, Normark ja Campfire.

### Lahjatavarat

Vuonna 2011 konserni myi Kiinassa ydinliiketoimintaansa kuulumattomat lahjatavaroiden valmistustoiminnot sen suurimmalle asiakkaalle, ranskalaiselle Pylonesille. Lahjatavaroiden valmistukseen ryhdyttiin alkujaan kalastusväline-liiketoiminnan kausivaihtelun tasoittamiseksi. Ajan myötä lahjatavaroiden valmistus on kasvanut erilliseksi, riippumattomaksi liiketoiminnaksi, jonka synergiaetu ydinliiketoiminnan eli kalastusvälineiden valmistuksen kanssa on ollut vähäinen, joten konsernin oli helppo luopua tästä liiketoiminnasta. Vuonna 2011 lahjatavaroiden valmistus tuotti konsernille yhä noin 10 miljoonan euron liikevaihdon.

### Muut toiminnot

Hyödyntääkseen tuotantokapasiteettiaan tehokkaasti ja tasoittaakseen kausivaihtelua, jota esiintyy konsernin ydinliiketoimintaan kuuluvien uistimien ja kalastusveitsien muoviosien valmistamisessa, konserni valmistaa myös muutamia muovivalutuotteita pääasiassa elektroniikka- ja muun teollisuuden sopimusvalmistajana. Viimeaikaisten talouden taantumien jäljiltä tämän ulkopuolisille tuottamisen kysyntä on kuitenkin heikentynyt.

**KONSERNIN MUIDEN  
TUOTTEIDEN VUOSIMYYNTI:**

**23** milj. EUR

**2011 PELTOSEN SUKSIA  
VALMISTETTIIN**

**70 000** paria



## Kolmansien osapuolien tuotteet

- KALASTUS
- METSÄSTYS, TALVIURHEILU JA ULKOILU

Suurin osa Rapalan jakelemista kolmansien osapuolien tuotteista on tarkoitettu urheilukalastukseen, ja ne täydentävät konsernin omaa tuotevalikoimaa. Tämän kategorian suurimpia tuoteryhmiä ovat vavat ja kelat, vieherasiat ja kalastuselektronikka.

Muut tuotteet,

% konsernin liikevaihdosta



# Kalastus

Jakeluyhtiöiden globaalilla verkostolla on kasvava rooli konsernin strategian toteuttamisessa. Hyödyntääkseen nykyistä jakelukoneistoaan ja asiakaspohjaansa Rapala jakelee konsernin brändättyjen kalastustuotteiden ja konsernin muiden tuotteiden lisäksi myös kolmansien osapuolten tuotteita, jotka on tarkoitettu urheilukalastukseen, metsästykseseen, talviurheiluun ja ulkoiluun. Kolmansien osapuolien tuotteiden liikevaihto oli vuonna 2011 noin 105 miljoonaa euroa (106 miljoonaa euroa vuonna 2010).

### Shimano-vavat ja -kelat

Rapala on toiminut Shimanon jakelijana vuodesta 1993. Strateginen kumppanuus Shimanon kanssa on laajentunut vuosien saatossa, ja vuonna 2011 konserni harjoitti Shimanon tuotteiden jakelua 30:ssa Euroopan maassa sekä Etelä-Afrikassa. Shimano puolestaan toimi vuoden 2011 lopulla Rapalan brändituotteiden jakelijana neljässä Euroopan maassa: Italiassa, Saksassa, Alankomaissa ja Belgiassa. Tämä jakeluyhteistyö Euroopassa on jatkunut nyt jo 18 vuotta.

Japanilainen Shimano, joka tunnetaan myös polkupyörän osistaan ja komponenteistaan, on yksi maailman johtavista kalastusbrändeistä. Shimanon tuotteilla on suurin osuus konsernin jakelemista kolmansien osapuolien tuotteista, erityisesti keloista, ja ne ovat tärkeä osa usean jakeluyhtiön tuotetarjontaa.

Shimanon vavat ja kelat kattavat kaikki tärkeät kalastustavat ja -tekniikat niillä maantieteellisillä alueilla, joilla konserni jakelee niitä. Vapojen ja kelojen tuotetarjonta kattaa myös kaikki hintaryhmät aloittelijatasolta huipulle asti. Vapojen ja kelojen lisäksi Rapala jakelee muutamia Shimanon brändien siimoja (Power Pro) ja kalastustarvikkeita sekä Shimanon G. Loomis -merkkisiä erikoisvapoja.

Rapalalla ja Shimanolla on vuodesta 2007 lähtien ollut muutamia jakeluyhtiöitä yhteisomistuksessa. Yhteisyritykset Itä-Euroopassa (Venäjä, Kazakstan, Ukraina, Tšekki ja Slovakia) ovat Rapalan hallitsemia, ja ne ovat osoittautuneet menestyksekkäiksi. Seuraava askel Rapalan ja Shimanon jakeluyhteistyössä otettiin



SHIMANON  
JAKELIJA

31 maassa

vuonna 2011 perustamalla aito 50:50-yhteisyritys Isoon-Britanniaan, jossa Rapalan tuotteiden jakelun hoiti aiemmin Shimanon yhtiö.

### Kalastuselektronikka ja muut kalastustuotteet

Rapala jakelee useita konserniin kuulumattomien brändien kalastustuotteita, kalastustuotteita, erityisesti viimeksi ostamiensa jakeluyhtiöiden kautta. Lisäksi Rapala jakelee sellaisia kalastukseen liittyviä kolmansien osapuolien tuotteita ja laitteita, joita sillä ei ole omassa tuotevalikoimassaan. Kaikki tärkeimmät kolmansien osapuolien tuotteet, joita konsernin yhtiöt jakelevat, kuuluvat tavallisesti oman tuoteryhmänsä johtaviin brändeihin.

Tärkeimpiin kolmansien osapuolien tuotteisiin kuuluu kalastukseen liittyviä veneilytarvikkeita kuten elektronikkaa, esimerkiksi Humminbirdin kalastuskaikuluotaimia ja GPS-laitteita, vetouisteluun tarkoitettuja Cannonin syvätakiloita sekä Minn Kotan sähkökäyttöisiä perä- ja keulamootoreita tarvikkeineen. Planon vieherasiat täydentävät uistinten myyntiä ja ovat merkittävä tuoteryhmä.

Kaakkois-Aasiassa ja Australiassa, missä konserni ei jakele Shimanon tuotteita, se jakelee Okuma-brändin vapoja ja keloja. Muita jakeleluun otettuja tuotteita ovat erikoistarkoituksiin sopivat koukut, esimerkkinä Gamakatsu, syötit ja houkuttimet, jotka ovat paikallisesti tärkeitä mutta joilla ei ole mainittavaa kysyntää konsernin muiden jakeluyhtiöiden toimialueilla.

# Metsästys, talviurheilu ja ulkoilu

Kalastustuotteiden lisäksi Rapala jakelee myös kolmansien osapuolien metsästys-, ulkoilu- ja talviurheilutuotteita Pohjoismaissa tasottaakseen kausivaihteluita ja hyödyntääkseen tehokkaasti jakeluverkostoaan.

## Metsästys

Metsästyksellä, samoin kuin talviurheilulla, on tärkeä osa konsernin jakeluliiketoiminnassa Pohjoismaissa, missä kalastusvälineiden myynti on syksyllä ja talvella vähäistä. Konserni on harjoittanut metsästystuotteiden jakelua 1960-luvulta lähtien, ja se on nykyään yksi Pohjoismaiden johtavista metsästystuotteiden jakelijoista.

Tärkeimpiä Rapalan jakelemista metsästystuotteista ja -brändeistä ovat kiväärit ja haulikot (Remington, Blaser, Beretta, Lincoln, CZ, Escort, Mauser, Tikka, Sako, Weatherby, Marlin, Hatsan, Fair, Khan ja Mossberg), patruunat ja muut ampumatarvikkeet (Norma, Remington, RWS, GP, CCI, Federal, Sako, Lylevale ja Eley Hawk), optiikka (Bushnell, Leica, Tasco, Zeiss ja Burris), vaatteet (Blaser ja Beretta) sekä metsästykseseen liittyvät tarvikkeet (Gamo, Plano, Remington, Millet ja Peltor).

Konsernin omien metsästysbrändien tuotteet ovat kohdassa "Konsernin muut tuotteet" (katso sivu 16).

## Talviurheilu

Talviurheiluliiketoiminta on merkittävä osa Rapalan jakeluyhtiön toimintaa Suomessa, missä talviurheilutuotteiden jakelua on harjoitettu vuodesta 1999 alkaen. Konsernin Venäjällä toimiva jakeluyhtiö aloitti talviurheilutuotteiden jakelun vuonna 2011. Tärkeimpiä konserniin kuulumattomien yritysten talviurheilutuotteita ja -brändejä ovat Regin suksisauvat ja -suksivoiteet, Rottefella-siteet ja Alpina-murtomaahiihtomonot.

Konsernin omien talviurheilubrändien tuotteisiin kuuluvat Peltosen murtomaasukset, jotka ovat kohdassa "Konsernin muut tuotteet" (katso sivu 16).

## Ulkoilu

Rapala on myös muutamien muiden konserniin kuulumattomien yritysten ulkoiluun tarkoitettujen brändituotteiden ja -välineiden jakelija. Tämän joukon tärkeimpiä tuotteita ja brändejä ovat vaellus- ja retkeilytuotteet (Kamik, Rocky

ja Ocean), Shimano-brändin polkupyörän osat ja tarvikkeet sekä ulkoiluoptyikka (Leica, Bushnell ja Tasco).

Konsernin omien ulkoilubrändien tuotteisiin kuuluvat veitset, reput, alusvaatteet ja saappaat, ja ne on esitelty kohdassa "Konsernin muut tuotteet" (katso sivu 16).

### BERETTA

Rapala on Berettan jakelija Tanskassa



### REX

Suksivoiteet ovat tärkeä osa talvitarjontaa

### SHIMANO

Polkupyöränosien jakelija Venäjällä



# RAPALA NUMEROINA



Konsernin liikevaihto vuonna 2011  
oli 279,5 miljoonaa euroa  
(269,4 miljoonaa euroa vuonna 2010).



**RAPALA VMC OYJ:N  
TILINPÄÄTÖS VUODELTA 2011**

Hallituksen toimintakertomus.....	22
Tilintarkastuskertomus.....	25
Konsernitilinpäätös, IFRS	
Konsernin tuloslaskelma.....	26
Konsernin laaja tuloslaskelma.....	26
Konsernin tase.....	27
Konsernin rahavirtalaskelma.....	28
Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista.....	29
Konsernintilinpäätöksen liitetiedot.....	30
Taloudellista kehitystä kuvaavat tunnusluvut	
Toiminnan laajuus ja kannattavuus.....	64
Osakekohtaiset tunnusluvut.....	65
Tunnusluvut neljännesvuosittain.....	66
Tunnuslukujen laskentakaavat.....	68
Emoyhtiön tilinpäätöslukuja, FAS	
Emoyhtiön tuloslaskelma.....	69
Emoyhtiön tase.....	70
Laskelma emoyhtiön oman pääoman muutoksista.....	71
Emoyhtiön rahavirtalaskelma.....	71
Riskienhallinta.....	72
Yritysvastuu ja kestävä kehitys.....	74
Osakkeet ja osakkeenomistajat.....	78
Hallitus ja johto.....	80

# HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS

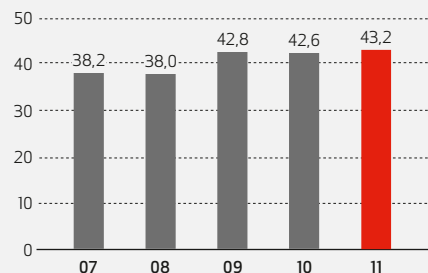
## Markkinatilanne ja myynti

Maailmantalouden epävarmuustekijät lisääntyivät huomattavasti vuoden 2011 aikana. Tämä vaikutti jonkin verran konsernin myyntiin erityisesti vuoden loppupuolella. Vuosi alkoi lupaavasti kasvun merkeissä odotusten mukaisesti. Ensimmäistä vuosipuoliskoa tukivat Pohjoismaiden suotuisat talviolosuhteet ja samalla kalastuskausi alkoi aikaisin ja kesti pitkään Euroopan päämarkkina-alueilla. Pohjois-Amerikassa sesongin alku viivästy, mutta toisen vuosipuoliskon myynti oli vahva. Yleinen kuluttajaluottamus USA:ssa kärsi talouden epävarmuustekijöistä mutta loppuvuodesta nähtiin merkkejä kuluttajien luottamuksen piristymisestä. Talouden epävarmuustekijät vaikuttivat loppuvuonna eräiden yksittäisten markkinoiden näkyviin ja vaikuttivat joidenkin tuotekategorioiden myyntiin. Näillä tekijöillä on ollut vaikutusta myös asiakkaisiin lisäten tulevan kauden epävarmuustekijöitä. Myöhään alkanut talvi alensi sekä asiakkaiden että konsernin talviurheilu- ja kalastusvälineiden myyntiä viimeisellä neljänneksellä. Epävarmuustekijöistä huolimatta konsernin vuoden 2011 myynti ylsi kaikkien aikojen ennätykseen.

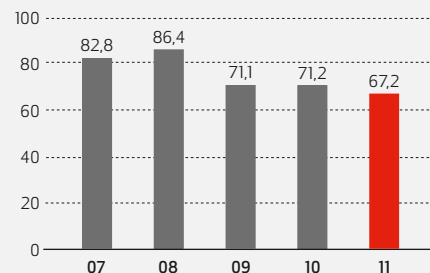
## TUNNUSLUKUJA

Milj. EUR	2011	2010
Liikevaihto	279,5	269,4
Voitto ennen poistoja (EBITDA)	37,7	37,4
Liikevoitto	30,7	31,3
Voitto ennen veroja	25,2	29,5
Tilikauden voitto	17,2	20,7
Työsuhde-etuuksista aiheutuvat kulut	62,4	59,1
Henkilöstö keskimäärin, henkilöä	2 208	2 317
Tutkimus- ja kehityskulut suhteessa liikevaihtoon, %	2,1	2,1
	0,7	0,8
Liiketoiminnan nettorahavirta	15,2	13,0
Investointien nettorahavirta	9,6	13,2
Korollinen nettovelka kauden lopussa	91,2	92,0
Omavaraisuusaste kauden lopussa, %	43,2	42,6
Velkaantumisaste (netto) kauden lopussa, %	67,2	71,2
Oman pääoman tuotto, %	13,0	17,2

### Omavaraisuusaste %



### Velkaantumisaste (netto) %



Tilikauden liikevaihto nousi 4 % viime vuodesta ja oli 279,5 milj. euroa (269,4 milj. euroa). Valuuttakurssi-muutokset kasvoivat koko vuoden liikevaihtoa 3,0 milj. euroa edelliseen vuoteen verrattuna. Vertailukelpoisilla valuuttakurssilla ja ilman uusia liikevoimintayksiköitä liikevaihto kasvoi 2 % vuonna 2011.

Konsernin kalastustuotteiden liikevaihto nousi tilikaudella 9 % siimamyynnin ja kalastajan tarvikkeiden hyvästä menekistä sekä Dynamite Baits -tuotteiden tuomasta lisämyynnistä johtuen. Konsernin muiden tuotteiden liikevaihto laski 10 % vuonna 2011 lähinnä lahjavaramyynnin laskun ja talviurheiluvälineiden neljännän vuosineljänneksen myynnin laskun vuoksi. Kolmansien osapuolien tuotteiden liikevaihto oli edellisen vuoden tasolla kun kalastus- ja ulkoilutuotteiden myynnin kasvu kompensoi kolmansien osapuolien talviurheilutuotteiden myynnin laskua.

Pohjois-Amerikan myynti kasvoi koko tilikaudella prosentoin. Paikallisissa valuutassa myynti kasvoi enemmän, mutta tasoittui Yhdysvaltain dollarin kurssin ollessa vuonna 2011 keskimäärin noin 5 % heikompi vuoteen 2010 verrattuna. Pohjois-Amerikan myyntiä tukivat hyvä toimitusvarmuus, korkea asiakastytyväisyys ja uudet talvikalastustuotteet.

Pohjoismaissa liikevaihto nousi 1 % viime vuoteen verrattuna johtuen lähinnä konsernin sisäisestä myynnistä muille maantieteellisille alueille. Konsernin ulkoista myyntiä laski talviurheiluvälineiden ja kalliiden metsästys-tuotteiden menekin lasku.

Muun Euroopan liikevaihto nousi 13 % erityisesti Ranskan ja Itä-Euroopan vahvan myynnin sekä Dynamite Baits Ltd:n tuoman uuden liikevaihdon johdosta. Talouden epävarmuustekijät vaikuttivat Unkarin, Sveitsin, Portugalin ja Espanjan jakeluyhtiöiden toimintaan, tosin Espanjassa ja Sveitsissä myynti säilyi viime vuoden tasolla.

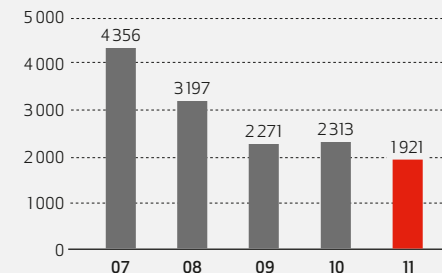
Vuonna 2011 muiden maiden liikevaihto kasvoi 2 % viime vuoteen verrattuna. Useimpien Kaakkois-Aasian maiden liikevaihto nousi yli 10 %, joskin lahjavaraliiketoiminnan liikevaihto ja konsernin Aasian-valmistusyksikköjen sisäinen myynti laskivat.

## Taloudellinen tulos ja kannattavuus

Tilikauden 2011 vertailukelpoinen liikevoitto ilman kertaluonteisia eräiä aleni 1,3 milj. euroa viime vuoden ennätystasosta ja oli 30,5 milj. euroa (31,8 milj. euroa). Vertailukelpoinen liikevoittomarginaali oli 10,9 % (11,8 %), eli hieman edellisvuotta alempi. Vuoden 2011 myyntikatetta heikensivät varastojen hallintaprojektiin liittyvät myyntikampanjat, mutta myyntikate oli silti hieman parempi kuin edellisenä vuonna. Vertailukelpoista liikevoittomarginaalia alensi kiinteiden kulujen kasvu.

Raportoitu liikevoitto laski 0,6 milj. euroa ja oli 30,7 milj. euroa (31,3 milj. euroa). Raportoituun koko vuoden liikevoittoon sisältyi 0,2 milj. euroa kertaluonteisia uudelleenjärjestely- ja yrityshankintatuottoja (vuonna 2010 kertaluonteisia kuluja 0,5 milj. euroa). Kertaluonteisiin eräisiin sisältyi neljännellä kvartaalilla loppuun saatetusta lahjavaraliiketoiminnan myynnistä johtuva 1,5 milj. euron nettotuotto sekä useita kertaluonteisia muutto- ja uudelleenjärjestelykuluja sekä yritysostoihin liittyviä kuluja. Raportoitu liikevoittomarginaali oli 11,0 % (11,6 %) ja sijoitetun pääoman tuotto 13,7 % (15,2 %).

### Henkilöstö kauden lopussa



Konsernin kalastustuotteiden raportoitu liikevoitto laski tilikaudella 19,9 milj. euroon (21,4 milj. euroa) ja liikevoittomarginaali oli 13,0 % (15,4 %). Kannattavuutta heikensivät Yhdysvaltain dollarin kurssin heikkeneminen, heikompikatteisten syöttien liikevaihdon osuuden kasvu ja koukkuliiketoiminnan heikompi kannattavuus. Konsernin muut tuotteet -segmentin liikevoitto parani ja oli tilikaudella 2,5 milj. euroa (2,0 milj. euroa), johtuen lahjatavaraliiketoiminnan luovutuksesta saadusta kertaluonteisesta tuotosta. Vertailukelpoinen kannattavuus oli alempi kuin viime vuonna johtuen lahjatavara- ja talviurheiluvälineliiketoiminnan heikommasta kannattavuudesta. Kolmansien osapuolien tuotteiden tilikauden liikevoitto kasvoi ja oli 8,4 milj. euroa (7,8 milj. euroa) lähinnä kolmansien osapuolien kalastustuotteiden kannattavuuden paranemisen johdosta. Kolmansien osapuolien talviurheilutarvikkeiden kannattavuus laski.

**JOHDON ANALYYSI**

Milj. EUR	2011	2010
<b>Raportoitu liikevaihto</b>	<b>279,5</b>	269,4
Raportoitu voitto ennen poistoja (EBITDA)	37,7	37,4
EBITDA:an sisältyvät kertaluonteiset erät	-0,6	0,5
EBITDA ilman kertaluonteisia erä	37,1	37,9
<b>Raportoitu liikevoitto</b>	<b>30,7</b>	31,3
Raportoitu liikevoitto%	11,0	11,6
Liikevoittoon sisältyvät kertaluonteiset erät	-0,2	0,5
Liikevoitto ilman kertaluonteisia erä	30,5	31,8
Vertailukelpoinen liikevoitto%	10,9	11,8

Rahoituskulut (netto) nousivat huomattavasti vuonna 2011 ollen 5,5 milj. euroa (1,8 milj. euroa). Rahoituserien valuuttakurssimuutoksista (nettona) aiheutuvat kulut olivat 3,3 milj. euroa suuremmat viime vuoteen verrattuna. Vuonna 2011 valuuttakurssimuutoksista aiheutui 1,8 milj. euron tappio verrattuna 1,6 milj. euron voittoon vuonna 2010. Korko- ja muut rahoituskulut (netto) kasvoivat hieman ollen 3,7 milj. euroa (3,4 milj. euroa).

Tilikauden voitto sekä osakekohtainen tulos alenivat viime vuoden ennätystasosta ja olivat 17,2 milj. euroa (20,7 milj. euroa) ja 0,36 euroa (0,46 euroa) johtuen kasvaneesta efektiivisestä verokannasta sekä määräysvallattomille omistajille kuuluvan osuuden kasvusta.

**Rahavirta ja taloudellinen asema**

Liiketoiminnan rahavirta parani ja oli tilikaudella 15,2 milj. euroa (13,0 milj. euroa) ja neljännellä neljänneksellä -1,6 milj. euroa (-2,2 milj. euroa). Vaikka vuoden 2011 tilikauden voitto oli viime vuoteen verrattuna alhaisempi, rahavirtaa paransi varastojen ja saatavien muutos. Käyttöpääoman nettomuutos oli tilikaudella -7,3 milj. euroa (-13,0 milj. euroa) ja -1,6 milj. euroa (-5,2 milj. euroa) loka-joulukuussa. Konsernin vuoden lopun varastot olivat 115,5 milj. euroa (112,2 milj. euroa). Konsernin varastot olivat liian korkealla tasolla läpi vuoden, mutta yleistrendi ei ollut nouseva niin kuin erityisesti viime vuoden loppupuolella.

Tilikauden investointien rahavirta laski ja oli 9,6 milj. euroa (13,2 milj. euroa), johtuen vertailukautta pienemmistä yrityshankinnoista.

Korollinen nettovelka laski ja oli joulukuun lopussa 91,2 milj. euroa (31.12.2010: 92,0 milj. euroa) johtuen lahjatavaraliiketoiminnan luovutuksesta. Omavaraisuusaste parani ja oli 43,2% (31.12.2010: 42,6%). Johtuen oman pääoman kasvusta sekä nettovelan vähenemisestä velkaantumisaste oli ennätysalhaisella tasolla ollen 67,2% (71,2%).

**Konsernin strategian toteuttaminen**

Konsernin kannattavan kasvun strategian toteuttamista jatkettiin vuonna 2011 tuotantoon ja jakelutoimintaan liittyvin toimenpitein.

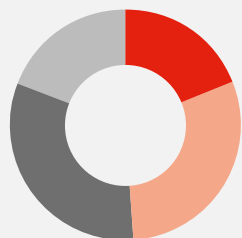
Jakeluyhteistyö Euroopassa Shimanon kanssa syveni kun Rapala ja Shimano yhdistivät jakelutoimintansa Isossa-Britanniassa yhteisyritykseen, jonka omistus ja määräysvalta jakautuvat 50/50. Ison-Britannian kalastusvälinemarkkina on yksi Euroopan suurimpia.

Rapala hankki vuoden aikana Isossa-Britanniassa sijaitsevan yrityksen nimeltä Advanced Carp Equipment Ltd:n ("ACE"). ACE:n toimiala on karppikalastuksessa tarvittavien tarvikkeiden suunnittelu ja myynti. ACE:n hankinta mahdollistaa Rapalan nopean laajentumisen näille tuotealueille Isossa-Britanniassa ja muualla Euroopassa. ACE:n kauppa oli jatkoa vuonna 2010 hankitulle Dynamite Baits Ltd:lle, joka valmistaa karppien kalastuksessa käytettäviä syöttejä.

Varmistaakseen kustannustehokkaiden tuotantoresurssien saatavuuden myös tulevaisuudessa, Rapala teki päätöksen uistin- ja koukkuvalmistusyksikköjen perustamisesta Indonesian Batamin saarelle vuonna 2011. Ensi vaiheessa tehdas tulee työllistämään noin 200-250 henkilöä ja toimimaan konsernin Kiinan-valmistusyksikön rinnalla. Uistintuotannon laajentamismahdollisuuksia Batamilla tutkitaan tarkemmin sen jälkeen kun projektin ensimmäinen vaihe on saatu valmiiksi.

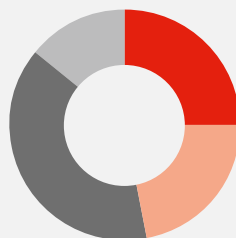
Rapala myi lahjatavaraliiketoimintansa joulukuussa 2011 kyseisen liiketoiminnan suurimmalle asiakkaalle, ranskalaiselle Pylones SAS:lle. Kaupasta vapautuvat varat ja voimavarat käytetään konsernin ydinliiketoiminnan kehittämiseen.

**Myynti sijaintimaan mukaan**



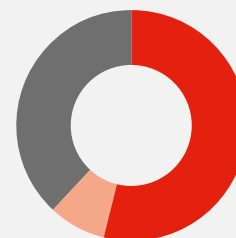
■ Pohjois-Amerikka 19 % ■ Muu Eurooppa 32 %  
■ Pohjoismaat 30 % ■ Muut Maat 19 %

**Myynti markkina-alueittain**



■ Pohjois-Amerikka 25 % ■ Muu Eurooppa 39 %  
■ Pohjoismaat 22 % ■ Muut Maat 14 %

**Myynti segmenteittäin**



■ Konsernin kalastustuotteet 54 % ■ Kolmansien osapuolien tuotteet 38 %  
■ Konsernin muut tuotteet 8 %

Uudet jakeluyhtiöt aloittivat toimintansa Meksikossa, Indonesiassa ja Kazakstanissa vuonna 2011. Kazakstanin-jakeluyhtiö toimii konsernin yhteisomistuksessa olevan Venäjän-jakeluyhtiön alaisuudessa. Liiketoiminnan tehostamis- ja kehityshankkeet vietiin läpi Rapalan Norjan- ja Australian-jakeluyhtiöissä.

Vuoden viimeisellä neljänneksellä Rapalan USA:n tytäryhtiö avasi USA:n kuluttajille suunnatun verkkokaupan. Tämä avaa Rapalalle mahdollisuuden tarjota kuluttajille konsernin laajan tuotevalikoiman.

Suomen-jakeluyhtiö Normark Suomi Oy:n ja Peltosen suksitehtaan toiminnot siirrettiin suurempiin toimitiloihin vuoden 2011 aikana. Uudet toimitilat ja investoinnit tehokkaampiin tuotanto-, varasto- ja logistiikkatoimintoihin nostavat kapasiteettia huomattavasti ja tehostavat tuotantoa.

Käyttöpääoman ja kassavirran tehostamis- ja parantamishanke oli edelleen yksi konsernin päätavoitteista. Liiketoiminnan rahavirta parani viime vuodesta, mutta varastotasot ovat vieläkin kaukana tavoitteista. Konsernin valmistusyksiköissä tehdyt muutokset, jotka mahdollistavat joustavammat toimitukset konsernin jakeluyhtiöille ovat edenneet ja alkavat tuottaa tuloksia. Rakenteelliset muutokset varastojen alentamiseksi ja konsernin sisäisen toimitusketjun kehittämiseksi jatkuvat vuoden 2012 aikana.

Myös orgaaniseen kasvuun panostettiin laajentamalla olemassa olevia tuotekategorioita. Kauden 2012 uutuustuotteet esiteltiin markkinoille kesällä ja ne on otettu markkinoilla erittäin hyvin vastaan ympäri maailman.

Rapalan johto osallistui vuoden aikana useisiin yrityskauppaneuvotteluihin ja yhteistoimintahankkeisiin. Rapala on kalastusvälineliiketoiminnan päätoimijoita, jolla on alan johtava jakeluyhtiöverkosto, ja sillä on hyvät mahdollisuudet osallistua aktiivisesti alan yhdistämis- ja muihin hankkeisiin. Konsernin vahvistanut tase parantaa näitä mahdollisuuksia.

### Henkilökunta ja tuotekehitys

Konsernin henkilöstömäärä aleni 17 % tilikauden aikana ja oli vuoden lopussa 1 921 henkilöä (2 313). Henkilöstömäärän lasku johtui pääosin lahjatavaraliiketoiminnan luovutuksesta. Konsernin keskimääräinen henkilöstömäärä laski 5 % ja oli 2 208 henkeä (2 317).

Tutkimus- ja kehityskulut säilyivät edellisvuoden tasolla ja olivat 2,1 milj. euroa (2,1 milj. euroa) vuonna 2011.

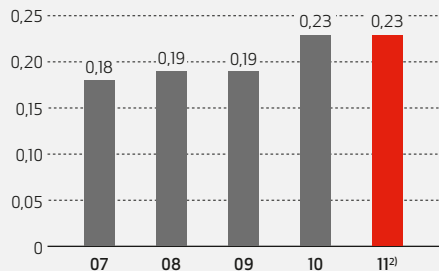
### Riskienhallinta, ympäristöasiat ja yhteiskuntavastuu

Aiemmin kehitetyt riskienhallinnan ja sisäisen kontrollin prosessit olivat käytössä vuoden 2011 aikana. Konsernin riskienhallinnan pääperiaatteet on kuvattu Riskienhallinta -osiossa. Hallitus päivitti ja vahvisti yhtiön selvityksen hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä, joka on esitetty sivuilla 82–84.

Ympäristövastuun sekä taloudellisen ja sosiaalisen yhteiskuntavastuun raportointi edistyi ja tämän työn edistymistä esitellään tarkemmin konsernitilinpäätöksen Yritysvastuu ja kestävä kehitys -osiossa.

Tietoa osakkeenomistajista, osakkeista, optioista ja hallituksen valtuutuksista on esitetty konsernitilinpäätöksen osiossa Osakkeet ja osakkeenomistajat. Lähipiiritapahtumat on esitetty konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 28.

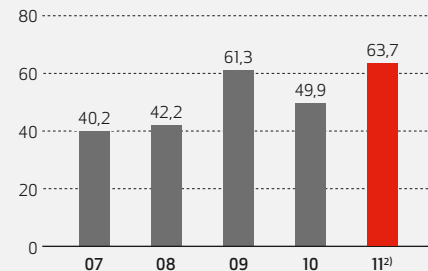
#### Osinko<sup>1)</sup>/osake, EUR



<sup>1)</sup> Tilikaudelta

<sup>2)</sup> Hallituksen esitys

#### Osinko<sup>1)</sup>/tulos, %



<sup>1)</sup> Tilikaudelta

<sup>2)</sup> Hallituksen esitys

### Lähiajan näkymät

Odotukset maailmantaloudesta ja talouden kehityksestä kääntyivät negatiivisiksi erityisesti Euroopassa toisella vuosipuoliskolla ja tämä negatiivinen sentimentti lisää epävarmuutta kuluttajien ja vähittäiskauppioiden käyttäytymisessä lähitulevaisuudessa. Näistä epävarmuustekijöistä huolimatta odotukset vuodelle 2012 ovat positiiviset.

Yhdysvalloissa on lupaavia elpymisen merkkejä ja Rapalan asema USA:n pääasiakkaiden kanssa on erittäin hyvä. Kesän ennakkomyynnit ovat edistyneet hyvin useilla markkinoilla.

Myöhään alkanut kauden 2011/2012 talvisesonki ja lahjatavaraliiketoiminnan luovutus alentaa jonkin verran konsernin 2012 myyntiä jonka lisäksi varastojen alentamis- ja toimitusketjun kehittämisprojekti asettaa haasteita kannattavuudelle. Liiketoiminnan kehitys- ja tehostamishankkeista odotetaan positiivisia tuloksia useista yksiköistä.

Tilikauden 2012 liikevaihdon odotetaan kasvavan vuodesta 2011 ja tavoitteena on vertailukelpoisen liikevoiton kasvattaminen.

### Esitys voitonjakokelpoisten varojen käytöstä

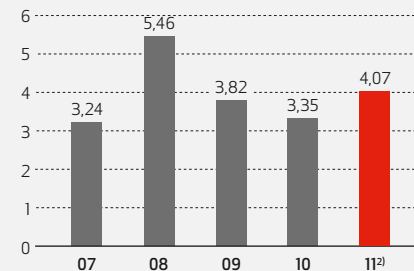
Hallitus esittää yhtiökokoukselle, että osinkoa jaetaan 0,23 euroa (0,23 euroa) osakkeelle ja että loppuosa jakokelpoista varoista siirretään voittovarojen tilille. Emoyhtiön jakokelpoiset varat 31.12.2011 olivat 24,4 milj. euroa.

Konsernin taloudellisessa asemassa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia tilikauden päättymisen jälkeen. Konsernin maksuvalmius on hyvä, ja hallituksen näkemyksen mukaan ehdotetun suuruinen osingonjako ei heikennä konsernin maksuvalmiutta.

Helsingissä 8.2.2012

Rapala VMC Oyj:n hallitus

#### Efektiivinen osinkotuotto, %<sup>3)</sup>



<sup>2)</sup> Hallituksen esitys

<sup>3)</sup> Osakkeen hinta 31.12.

# TILINTARKASTUSKERTOMUS

## Rapala VMC Oyj:n yhtiökokoukselle

Olemme tilintarkastaneet Rapala VMC Oyj:n kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tilikaudelta 1.1.2011–31.12.2011. Tilinpäätös sisältää konsernin taseen, tuloslaskelman, laajan tuloslaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista, rahavirtalaskelman ja liitetiedot sekä emoyhtiön taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja liitetiedot.

## Hallituksen ja toimitusjohtajan vastuu

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta ja siitä, että konsernitilinpäätös antaa oikeat ja riittävät tiedot EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti ja että tilinpäätös ja toimintakertomus antavat oikeat ja riittävät tiedot Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti. Hallitus vastaa kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä ja toimitusjohtaja siitä, että kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.

## Tilintarkastajan velvollisuudet

Velvollisuutenamme on antaa suorittamamme tilintarkastuksen perusteella lausunto tilinpäätöksestä, konsernitilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta. Tilintarkastuslaki edellyttää, että noudatamme ammattieettisiä periaatteita. Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Suomessa noudatettavan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Hyvä tilintarkastustapa edellyttää, että suunnittelemme ja suoritamme tilintarkastuksen hankkiaksemme kohtuullisen varmuuden siitä, onko tilinpäätöksessä tai toimintakertomuksessa olennaista virheellisyttä, ja siitä, ovatko emoyhtiön hallituksen jäsenet tai toimitusjohtaja syyllyneet tekoon tai laiminlyöntiin, josta saattaa seurata vahingonkorvausvelvollisuus yhtiötä kohtaan taikka, rikkoneet osakeyhtiölakia tai yhtiöjärjestystä.

Tilintarkastukseen kuuluu toimenpiteitä tilintarkastusevidenssin hankkimiseksi tilinpäätökseen ja toimintakertomukseen sisältyvistä luvuista ja niissä esitettävistä muista tiedoista. Toimenpiteiden valinta perustuu tilintarkastajan harkintaan, johon kuuluu väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvan olennaisen virheellisyyden riskien arvioiminen. Näitä riskejä arvioidessaan tilintarkastaja ottaa huomioon sisäisen valvonnan, joka on yhtiössä merkityksellistä oikeat ja riittävät tiedot antavan tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisen kannalta. Tilintarkastaja arvioi sisäistä valvontaa pystyäkseen suunnittelemaan olosuhteisiin nähden asianmukaiset tilintarkastustoimenpiteet mutta ei siinä tarkoituksessa, että hän antaisi lausunnon yhtiön sisäisen valvonnan tehokkuudesta. Tilintarkastukseen kuuluu myös sovellettujen tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden asianmukaisuuden, toimivan johdon tekemien kirjanpidollisten arvioiden kohtuullisuuden sekä tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen yleisen esittämistavan arvioiminen.

Käsityksemme mukaan olemme hankkineet lausuntonne perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä.

## Lausunto konsernitilinpäätöksestä

Lausuntonamme esitämme, että konsernitilinpäätös antaa EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti oikeat ja riittävät tiedot konsernin taloudellisesta asemasta sekä sen toiminnan tuloksesta ja rahavirroista.

## Lausunto tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta

Lausuntonamme esitämme, että tilinpäätös ja toimintakertomus antavat Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti oikeat ja riittävät tiedot konsernin sekä emoyhtiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat ristiriidattomia.

Helsingissä 23. helmikuuta 2012

Ernst & Young Oy  
KHT-yhteisö

Mikko Järventausta  
KHT

Ernst & Young Oy, Elielinaukio 5 B, 00100 Helsinki

# KONSERNITILINPÄÄTÖS, IFRS

## KONSERNIN TULOSLASKELMA

Milj. EUR	Liitetieto	2011	2010
<b>Liikevaihto</b>	2	<b>279,5</b>	269,4
Liiketoiminnan muut tuotot	4	2,9	0,7
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos		4,0	11,0
Valmistus omaan käyttöön		0,2	0,9
Materiaalit ja palvelut	6	-133,2	-135,7
Työsuhde-etuuksista aiheutuvat kulut	7	-62,4	-59,1
Liiketoiminnan muut kulut	5	-53,3	-49,7
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksesta	14	-0,1	0,0
<b>Liikevoitto ennen poistoja ja arvonalentumisia</b>		<b>37,7</b>	37,4
Poistot ja arvonalentumiset	8	-7,0	-6,1
<b>Liikevoitto</b>		<b>30,7</b>	31,3
Rahoitustuotot	10	10,0	8,5
Rahoituskulut	10	-15,5	-10,4
<b>Voitto ennen veroja</b>		<b>25,2</b>	29,5
Tuloverot	11	-8,0	-8,7
<b>Tilikauden voitto</b>		<b>17,2</b>	20,7
<b>Jakautuminen</b>			
Emoyhtiön omistajille		14,0	18,0
Määräysvallattomille omistajille		3,2	2,8
<b>Osakekohtainen tulos</b>	30		
Osakekohtainen tulos, EUR		0,36	0,46
Laimennettu osakekohtainen tulos, EUR		0,36	0,46
Osakkeiden painotettu keskimääräinen lukumäärä, 1000 kpl		38 928	39 038
Laimennettu osakkeiden painotettu keskimääräinen lukumäärä, 1000 kpl		38 928	39 038

## KONSERNIN LAAJA TULOSLASKELMA

Milj. EUR	Liitetieto	2011	2010
<b>Tilikauden voitto</b>		<b>17,2</b>	20,7
<b>Muut laajan tuloksen erät, verovaikutus huomioitu *</b>	11		
Muuntoerot		2,0	7,8
<b>Voitot ja tappiot rahavirran suojauksista</b>			
Kauden aikaiset lisäykset/vähennykset		-0,9	-1,9
Luokittelun muutoksesta johtuvat oikaisut		0,8	0,7
<b>Voitot ja tappiot rahavirran suojauksista yhteensä</b>		<b>-0,1</b>	-1,2
<b>Voitot ja tappiot nettosisoitusien suojauksista</b>			
Kauden aikaiset lisäykset/vähennykset		-0,4	-1,1
<b>Voitot ja tappiot nettosisoitusien suojauksista yhteensä</b>		<b>-0,4</b>	-1,1
<b>Muut laajan tuloksen erät yhteensä *</b>		<b>1,5</b>	5,5
<b>Tilikauden laaja tulos</b>		<b>18,7</b>	26,3
<b>Jakautuminen</b>			
Emoyhtiön omistajille		15,8	23,1
Määräysvallattomille omistajille		2,9	3,2

\* Jokaiseen laajan tuloksen erään liittyvä verovaikutus on esitetty liitetiedossa 11.

## KONSERNIN TASE

Milj. EUR	Liitetieto	2011	2010
<b>VARAT</b>			
<b>Pitkäaikaiset varat</b>			
Liikearvo	12	46,0	46,5
Tavaramerkit	12	17,9	17,1
Asiakassuhteet	12	1,8	2,2
Muut aineettomat hyödykkeet	12	2,3	2,0
Maa-alueet	13	1,8	1,8
Rakennukset ja rakennelmat	13	7,7	8,0
Koneet ja kalusto	13	13,7	13,2
Muut aineelliset hyödykkeet	13	4,4	5,0
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	13	1,0	0,7
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä <sup>1)</sup>	14	1,5	0,0
Myytavissa olevat rahoitusvarat <sup>1)</sup>	15	0,3	0,3
Korolliset saamiset <sup>1)</sup>	16	5,8	1,5
Korottomat saamiset	16	0,2	0,2
Laskennalliset verosaamiset	11	8,9	8,9
<b>Pitkäaikaiset varat yhteensä</b>		<b>113,2</b>	<b>107,4</b>
<b>Lyhytaikaiset varat</b>			
Vaihto-omaisuus	17	115,5	112,2
Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset	16	53,5	55,3
Kauden verotettavaan tuloon perustuvat verosaamiset		1,5	1,2
Johdannaiset <sup>1)</sup>	16,22	0,2	0,0
Korolliset saamiset <sup>1)</sup>	16	1,3	0,0
Rahavarat <sup>1)</sup>	18	28,9	27,9
<b>Lyhytaikaiset varat yhteensä</b>		<b>201,0</b>	<b>196,6</b>
Myytavänä olevat omaisuuserät	13	0,3	
<b>Varat yhteensä</b>		<b>314,5</b>	<b>304,0</b>

Milj. EUR	Liitetieto	2011	2010
<b>OMA PÄÄOMA JA VELAT</b>			
<b>Oma pääoma</b>			
Osakepääoma		3,6	3,6
Ylikurssirahasto		16,7	16,7
Arvonmuutosrahasto		-1,6	-1,5
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto		4,9	4,9
Omat osakkeet		-2,6	-2,5
Edellisten tilikausien voitto		93,6	82,7
Tilikauden voitto		14,0	18,0
<b>Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma</b>	19	<b>128,6</b>	<b>121,8</b>
Määräysvallattomille omistajille kuuluva osuus		7,2	7,4
<b>Oma pääoma yhteensä</b>		<b>135,8</b>	<b>129,2</b>
<b>Pitkäaikaiset velat</b>			
Korolliset velat <sup>1)</sup>	24	10,8	25,3
Korottomat velat	25	3,7	4,3
Työsuhde-etuuksista johtuvat veloitteet	20	1,3	1,3
Laskennalliset verovelat	11	8,3	8,0
Varaukset	21	0,1	0,0
Johdannaiset <sup>1)</sup>	22,24	2,0	1,8
<b>Pitkäaikaiset velat yhteensä</b>		<b>26,2</b>	<b>40,8</b>
<b>Lyhytaikaiset velat</b>			
Korolliset velat <sup>1)</sup>	24	116,4	94,1
Ostovelat ja muut korottomat velat	25	35,8	38,6
Käteisvaroina maksettavat optiojärjestelyt	29		0,3
Kauden verotettavaan tuloon perustuvat verovelat		0,1	0,3
Varaukset	21	0,1	0,2
Johdannaiset <sup>1)</sup>	22,24	0,2	0,4
<b>Lyhytaikaiset velat yhteensä</b>		<b>152,5</b>	<b>134,0</b>
<b>Oma pääoma ja velat yhteensä</b>		<b>314,5</b>	<b>304,0</b>

<sup>1)</sup> Sisältyvät korolliseen nettovelkaan.

## KONSERNIN RAHAVIRTALASKELMA

Milj. EUR	Liitetieto	2011	2010
<b>Tilikauden voitto</b>		<b>17,2</b>	<b>20,7</b>
<b>Oikaisuerät</b>			
Tuloverot	11	8,0	8,7
Rahoitustuotot ja -kulut	10	5,5	1,8
Ei-rahamääräisten erien oikaisu			
Poistot ja arvonalentumiset	8	7,0	6,1
Osakeperusteiset kannustusjärjestelmät	7,29	-0,3	0,0
Kurssierot	10	-0,7	0,4
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksesta	14	0,1	0,0
Aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden sekä tytäryhtiöiden myyntivoitot ja -tappiot		-2,0	0,0
Varausten ja työsuhde-etuuksien muutos		0,0	0,4
<b>Oikaisuerät yhteensä</b>		<b>17,6</b>	<b>17,4</b>
<b>Rahoituserät</b>			
Maksetut korot		-3,6	-3,3
Saadut korot		0,2	0,2
Maksetut verot		-8,2	-8,8
Saadut osingot		0,0	0,0
Muut rahoituserät, netto		-0,8	-0,2
<b>Rahoituserät yhteensä</b>		<b>-12,3</b>	<b>-12,1</b>
<b>Käyttöpääoman muutos</b>			
Saamisten muutos		0,3	-8,8
Vaihto-omaisuuden muutos		-4,6	-11,2
Velkojen muutos		-3,0	7,0
<b>Käyttöpääoman muutos yhteensä</b>		<b>-7,3</b>	<b>-13,0</b>
<b>Liiketoiminnan nettorahavirta</b>		<b>15,2</b>	<b>13,0</b>
<b>Investointien rahavirta</b>			
Aineettomien hyödykkeiden myynnit	12	0,1	0,1
Investoinnit aineettomiin hyödykkeisiin	12	-0,5	-0,1
Aineellisten hyödykkeiden myynnit	13	0,6	0,2
Investoinnit aineellisiin hyödykkeisiin	13	-7,9	-6,1
Dynamite Baits -yrityshankintaan liittyvä sulkuiltilletus	3,16		-1,3
Sufix-tuotemerkin hankinta	3,12	-0,7	-1,2
Dynamite Baits yrityshankinta vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	3	-0,1	-4,8
Muut tytäryritysten hankinnat vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	3	0,0	0,0
Yhteisyritys Shimano Normark UK Ltd:n hankinta	3	-1,5	
Willtech Giftin luovutus luovutus, rahavaroilla vähennettynä	3	0,6	
Korollisten saamisten muutos		0,0	0,0
<b>Investointien rahavirta yhteensä</b>		<b>-9,6</b>	<b>-13,2</b>

Milj. EUR	Liitetieto	2011	2010
<b>Rahoituksen rahavirta</b>			
Maksetut osingot emoyhtiön osakkeenomistajille		-9,0	-7,4
Maksetut osingot määräysvallattomille omistajille		-2,9	
Omien osakkeiden hankinta		-0,1	-1,1
Määräysvallattomien omistajien pääomasijoitus		0,0	
Pitkäaikaisten lainojen nostot			2,4
Lyhytaikaisten lainojen nostot		111,4	93,0
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut		-14,5	-14,4
Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut		-90,0	-74,9
Rahoitusleasingvelkojen maksut		-0,1	-0,1
<b>Rahoituksen rahavirta yhteensä</b>		<b>-5,2</b>	<b>-2,5</b>
Oikaisut		0,4	-0,5
Rahavarojen muutos		0,8	-3,2
Rahavarat tilikauden alussa		27,9	29,0
Valuuttakurssien muutosten vaikutus		0,2	2,2
<b>Rahavarat tilikauden lopussa</b>	18	<b>28,9</b>	<b>27,9</b>



## LASKELMA KONSERNIN OMAN PÄÄOMAN MUUTOKSISTA

Milj. EUR	Emoyhtiön omistajille kuuluva pääoma						Kertyneet voittovarot	Määräys- vallattomien omistajien osuus	Oma pääoma yhteensä
	Osakepääoma	Ylikurssi- rahasto	Arvonmuutos- rahasto	Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	Omat osakkeet	Muuntoerot			
<b>Oma pääoma 1.1.2010</b>	<b>3,6</b>	<b>16,7</b>	<b>-0,3</b>	<b>4,9</b>	<b>-1,4</b>	<b>-12,3</b>	<b>96,3</b>	<b>4,2</b>	<b>111,7</b>
Tilikauden voitto							18,0	2,8	20,7
Muut laajan tuloksen erät *									
Muuntoerot						7,4		0,4	7,8
Voitot ja tappiot rahavirran suojauksista			-1,2						-1,2
Voitot ja tappiot nettosijoitusten suojauksista						-1,1			-1,1
<b>Tilikauden laaja tulos</b>			<b>-1,2</b>			<b>6,3</b>	<b>18,0</b>	<b>3,2</b>	<b>26,3</b>
Omien osakkeiden hankinta					-1,1				-1,1
Osingonjako							-7,4		-7,4
Osakeperusteiset maksut							-0,1		-0,1
Muut muutokset							0,0		0,0
<b>Oma pääoma 31.12.2010</b>	<b>3,6</b>	<b>16,7</b>	<b>-1,5</b>	<b>4,9</b>	<b>-2,5</b>	<b>-6,0</b>	<b>106,7</b>	<b>7,4</b>	<b>129,2</b>
Tilikauden voitto							14,0	3,2	17,2
Muut laajan tuloksen erät *									
Muuntoerot						2,3		-0,3	2,0
Voitot ja tappiot rahavirran suojauksista			-0,1						-0,1
Voitot ja tappiot nettosijoitusten suojauksista						-0,4			-0,4
<b>Tilikauden laaja tulos</b>			<b>-0,1</b>			<b>1,9</b>	<b>14,0</b>	<b>2,9</b>	<b>18,7</b>
Omien osakkeiden hankinta					-0,1				-0,1
Osingonjako							-9,0	-3,2	-12,1
Muut muutokset								0,0	0,0
<b>Oma pääoma 31.12.2011</b>	<b>3,6</b>	<b>16,7</b>	<b>-1,6</b>	<b>4,9</b>	<b>-2,6</b>	<b>-4,1</b>	<b>111,8</b>	<b>7,2</b>	<b>135,8</b>

\* Verovaikutus huomioitu

# KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

## 1. KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LAADINTAPERIAATTEET

### PERUSTIEDOT

Rapala VMC Oyj ("yhtiö") on suomalainen, Suomen lakien mukaan perustettu julkinen osakeyhtiö. Yhtiön kotipaikka on Asikkala. Yhtiön osakkeet on listattu NASDAQ OMX Helsingissä vuodesta 1998 lähtien. Emoyhtiö Rapala VMC Oyj ja sen tytäryhtiöt (yhdessä "Rapala" tai "konserni") toimivat noin 30 maassa ja yhtiö on yksi maailman johtavia kalastustarvikeyhtiöitä.

Konsernitilinpäätös on laadittu 12 kuukauden ajalta tilikaudelta 1.1. – 31.12.2011. Yhtiön hallitus on kokouksessaan 7.2.2012 hyväksynyt tämän tilinpäätöksen julkistettavaksi. Suomen osakeyhtiölain mukaan osakeomistajilla on mahdollisuus hyväksyä tai hylätä tilinpäätös yhtiökokouksessa, joka pidetään tilinpäätöksen julkistamisen jälkeen. Yhtiökokouksella on myös mahdollisuus muuttaa tilinpäätöstä.

Jäljennös konsernitilinpäätöksestä on saatavissa konsernin internetsivuilta [www.rapala.com](http://www.rapala.com) tai osoitteesta Arabiankatu 12, 00560 Helsinki.

### KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LAADINTAPERIAATTEET

Konsernitilinpäätös on laadittu kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Financial Reporting Standards, IFRS) mukaisesti noudattaen 31.12.2011 voimassa olleita IAS- ja IFRS-standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja. Kansainvälisillä tilinpäätösstandardeilla tarkoitetaan Suomen kirjanpitolaisia ja sen nojalla annetuissa säännöksissä EU:n asetuksessa (EY 1606/2002) säädetyn menettelyn mukaisesti EU:ssa sovellettaviksi hyväksytyt ja standardeja ja niistä annettuja tulkintoja. Konserni ei ole, ennen niiden pakollista voimaantumista, soveltanut uusia, uudistettuja tai muutettuja standardeja tai tulkintoja, jotka eivät ole vielä voimassa.

Tilinpäätöstiedot perustuvat alkuperäisiin hankintameneihin, ellei laadintaperiaatteissa ole muuta kerrottu. Tilinpäätöstiedot esitetään miljoonina euroina.

### SOVELLETUT UUDET JA MUUTETUT STANDARDIT SEKÄ TULKINNAT

Konserni on soveltanut 1.1.2011 alkaen seuraavia uusia, uudistettuja tai muutettuja standardeja ja tulkintoja:

- IAS 24 Lähipiiriä koskevat tiedot tilinpäätöksessä (uudistettu; voimassa 1.1.2011 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Uudistuksella ei ollut merkittävää vaikutusta konsernitilinpäätökseen.
- IAS 32 Rahoitusinstrumentit: esittämistapa – Liikkeeseen laskettujen oikeuksien luokittelu (muutos; voimassa 1.2.2010 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Muutos koskee valuuttamääräisten osakeantien, optioiden tai merkintäoikeuksien luokittelua. Tulkinnalla ei ollut merkittävää vaikutusta konsernitilinpäätökseen.
- IFRIC 14 Etuus pohjaisesta järjestelystä johtuvan omaisuuserän yläraja, vähimmäisrahoitintaatimet ja näiden välinen yhteys (muutos; voimassa 1.1.2011 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Tulkinnan muutoksella ei ollut vaikutusta konsernitilinpäätökseen.
- IFRIC 19 Rahoitusvelkojen muuttaminen oman pääoman ehtoiseksi instrumenteiksi (voimassa 1.7.2010 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Uudella tulkinnalla ei ollut vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Lisäksi IFRS-standardien vuosittaisen kehityshankkeen tuomat muutokset, jotka on hyväksytty sovellettavaksi EU:ssa, on otettu huomioon konsernitilinpäätöksessä.

### UUSIEN JA MUUTETTUJEN STANDARDIEN JA TULKINTOJEN SOVELTAMINEN 2012-2015

Konserni aloittaa seuraavien uusien, uudistettujen tai muutettujen standardien ja tulkintojen soveltamisen vuonna 2012:

- IFRS 7 Rahoitusinstrumentit: tilinpäätöksessä esitettävät tiedot – rahoitusvarojen siirrot (muutos; voimaan 1.7.2011 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Muutoksella lisätään rahoitusvarojen siirtoihin ja taseesta pois

kirjaamiseen liittyviä liitetietovaatimuksia. Muutoksen ei arvioida merkittävästi vaikuttavan konsernitilinpäätöksen liitetietoihin.

- IAS 12 Tuloverot (muutos; voimaan 1.1.2012 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Muutos lisää standardiin poikkeuksen, jonka mukaan IAS 40 Sijoituskiinteistöt -standardin mukaan käypään arvoon arvostettuun sijoituskiinteistöön liittyvän laskennallisen verovelan tai -saamisen kirjaaminen perustuu kumottavissa olevaan oletukseen, että kiinteistön kirjanpitoarvo tullaan kerryttämään kokonaisuudessaan myynnin kautta. Muutoksella ei arvioida olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen. Muutosta ei ole vielä hyväksytty sovellettavaksi EU:ssa.

Konserni aloittaa seuraavien uusien, uudistettujen tai muutettujen standardien ja tulkintojen soveltamisen vuonna 2013 tai myöhemmin:

- IAS 1 Muiden laajan tuloksen erien esittäminen (Presentation of Items of Other comprehensive Income) (muutos; voimaan 1.7.2012 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Standardin muutokset tulevat vaikuttamaan konsernin laajan tuloksen erien esittämiseen, sillä standardimuutoksen seurauksena laajan tuloksen erät ryhmitellään jatkossa niihin, jotka siirretään myöhemmin tulosvaikutteisiksi sekä niihin, joita ei koskaan siirretä tulosvaikutteisiksi. Standardia ei ole vielä hyväksytty sovellettavaksi EU:ssa.
- IFRS 10 Konsernitilinpäätös ja IAS 27 Erillistilinpäätös (uudistettu; voimaan 1.1.2013 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Uusi IFRS 10 standardi korvaa konsernitilinpäätöstä koskevat osuudet nykyisestä IAS 27 Konsernitilinpäätös ja erillistilinpäätös -standardista. Uusi standardi muuttaa määräysvallan käsitettä ja saattaa joissakin tapauksissa muuttaa sitä, yhdistelläänkö yhteisöt konsernitilinpäätökseen vai ei. Muutoksella ei odoteta olevan merkittävää vaikutusta konsernitilinpäätökseen. Standardia ei ole vielä hyväksytty sovellettavaksi EU:ssa.
- IFRS 11 Yhteisjärjestelyt ja IAS 28 Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä (uudistettu; voimaan 1.1.2013 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Uusi standardi IFRS 11 tulee korvaamaan nykyisen IAS 31 Osuudet yhteisyrityksissä -standardin. Uuden IFRS 11 -standardin myötä myös IAS 28 -standardia uudistettiin siten, että se sisältää vaatimukset sekä osakkuus- että yhteisyritysten käsittelystä pääomaosuusmenetelmällä. Uusien standardien ei odoteta vaikuttavan konsernitilinpäätökseen merkittävästi. Standardeja ei ole vielä hyväksytty sovellettavaksi EU:ssa.
- IFRS 12 Tilinpäätöksessä esitettävät tiedot osuuksista muissa yhteisöissä (voimaan 1.1.2013 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Uusi standardi kokoaa kaikki konsernitilinpäätöstä koskevat liitetietovaatimukset yhteen standardiin ja tulee myös lisäämään liitetietovaatimuksia mm. yrityksistä, joissa on määräysvallattomia omistajia. Konserni arvioi standardin vaikutusta konsernitilinpäätökseen. Standardia ei ole vielä hyväksytty sovellettavaksi EU:ssa.
- IFRS 13 Käyvän arvon määrittäminen (voimaan 1.1.2013 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Standardi esittää yhden kaikkia IFRS-standardeja koskevan käyvän arvon määrittämisen sekä käyvän arvon määrittämisen lähestymistavan. Konserni arvioi standardin vaikutusta konsernitilinpäätökseen. Standardia ei ole vielä hyväksytty sovellettavaksi EU:ssa.
- IAS 19 Työsuhde-etuudet (muutos; voimaan 1.1.2013 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Uudistettu standardi sisältää useita muutoksia etuus pohjaisten eläkkeiden kirjaamiseen, mm. ns. putkimenetelmä tulee poistumaan. Konserni arvioi standardin vaikutusta konsernitilinpäätökseen. Standardia ei ole vielä hyväksytty sovellettavaksi EU:ssa.
- IFRS 9 Rahoitusinstrumentit (voimaan 1.1.2015 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Uusi standardi tulee vaiheittain korvaamaan kokonaan nykyisen IAS 39 Rahoitusinstrumentit: kirjaaminen ja arvostaminen -standardin. Konserni arvioi standardin vaikutusta konsernitilinpäätökseen. Standardia ei ole vielä hyväksytty sovellettavaksi EU:ssa.

## KONSOLIDOINTIPERIAATTEET

Konsernitilinpäätös sisältää yhtiön ja sen tytäryritykset, joiden osakkeiden äänivallasta yhtiö hallitsee joko suoraan tai välillisesti enemmän kuin puolet tai joihin sillä on muutoin määräysvalta. Tytäryritysten tilinpäätökset on laadittu samalle tilikaudelle samojen laatimisperiaatteiden mukaisesti.

Hankitut tytäryritykset sisällytetään tilinpäätökseen hankintamenetelmää käyttäen, jonka mukaan hankitun yhtiön varat ja velat arvostetaan käypiin arvoihin hankintahetkellä. Hankinnasta syntyy liikearvoa, jos hankintameno ylittää hankitun yhtiön nettovarallisuuden käyvän arvon. Jos hankintameno alittaa konsernin hankinnan nettovarallisuuden käyvän arvon, näiden erotus kirjataan suoraan konsernin tuloslaskelmaan. Liikearvoista ei tehdä poistoja vaan liikearvoille suoritetaan arvonalentumistesta vuosittain. Hankintameno sisältää mahdollisen ehdollisen kauppahinnan käyvän arvon. Hankintaan liittyvät menot kirjataan aktiivoinnin sijasta kuluksi. Tilikauden aikana hankitut yhtiöt on konsolidoitu hankintahetkestä alkaen ja myydyt yhtiöt myyntihetkeen asti. Konserni alkoi soveltaa uudistettua IFRS 3 -standardia kaikkiin liiketoimintojen yhdistämisiin 1.1.2010 alkaen.

Osakkuusyrittymykset ovat yrityksiä, joissa konsernilla on 20–50 %:n osuus äänivallasta ja huomattava vaikutusvalta, mutta ei määräysvaltaa. Yhteisyritykset ovat yrityksiä, joissa konserni käyttää toisen osapuolen kanssa yhteistä, sopimukseen perustuvaa määräysvaltaa. Osakkuus- ja yhteisyritykset on yhdistetty konsernitilinpäätökseen pääomaosuusmenetelmällä. Konsernin osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksesta sisällytetään konsernin tuloslaskelmaan ennen liikevoittoa. Esittämistapaa muutettiin vuonna 2011. Aikaisemmin osuus tuloksesta on esitetty liikevoiton jälkeen. Vertailuluvut on oikaistu vastaavasti, eikä oikaisulla ole olennaista vaikutusta esitettäviin tietoihin. Osakkuus- ja yhteisyritykset liittyvät läheisesti ja olennaisesti konsernin liiketoimintaan, jolloin niiden sisällyttäminen liikevoittoon antaa oikeamman kuvan konsernin taloudellisesta tuloksesta.

Osakkuus- ja yhteisyritysten kirjanpitoarvo kuvastaa konsernin osuutta osakkuus- ja yhteisyritysten nettovarallisuudesta lisätynä hankinnassa syntyneellä liikearvolla ja vähennettynä mahdollisilla arvonalentumisilla. Mahdolliset realisoitumattomat voitot konsernin ja osakkuus- tai yhteisyrityksen välillä eliminoidaan konsernin omistussuuden mukaisesti. Osakkuus- ja yhteisyritysten tilinpäätökset on muutettu vastaamaan konsernin laskeutaperiaatteita. Jos konsernin osuus osakkuus- tai yhteisyrityksen tappioista ylittää sijoituksen kirjanpitoarvon, osakkuus- tai yhteisyritysosakkeet merkitään taseeseen nolla-arvoon eikä sen ylittäviä tappioita huomioida, ellei konsernilla ole muita velvoitteita näihin yrityksiin liittyen.

Keskinäinen osakkeenomistus on eliminoitu hankintamenetelmällä. Konsernin kaikki sisäiset liiketapahtumat kuten saamiset, velat ja sisäinen osingonjako sekä realisoitumattomat varaston ja aineellisten hyödykkeiden sisäiset katteet eliminoidaan konsernitilinpäätöstä laadittaessa. Määräysvallattomille omistajille kuuluva osuus on erotettu tuloksesta ja esitetty omana eränään konsernin omassa pääomassa määräysvallattomien omistajien omistussuuden mukaisesti. Määräysvallattomien omistajien kanssa toteutuneiden liiketoimien vaikutukset on kirjattu omaan pääomaan, kun emoyrityksen määräysvalta säilyy. Mikäli määräysvalta tytäryrityksessä menetetään, jäljellä oleva sijoitus arvostetaan käypään arvoon tulosvaikutteisesti. Konserni alkoi soveltaa uudistettua IAS 27 -standardia kaikkiin määräysvallattomien omistajien kanssa tehtyihin liiketoimiin 1.1.2010 alkaen.

## ULKOMAANRAHANMÄÄRÄISET TAPAHTUMAT

Kukin tytäryhtiö määrittelee oman toiminnallisen valuuttansa ja kaikki sen tilinpäätökseen sisältyvät erät arvostetaan siinä valuutassa ("toiminnallinen valuutta").

Ulkomaanrahanmääräiset liiketapahtumat muunnetaan toiminnalliseen valuuttaan käyttäen tapahtumapäivän valuuttakursseja. Ulkomaanrahanmääräiset monetaariset saamiset ja velat muunnetaan toiminnalliseksi valuutaksi käyttäen tilinpäätöspäivän kurssseja. Ulkomaanrahanmääräiset ei-monetaariset erät, jotka on arvostettu käypiin arvoihin, on muunnettu toiminnallisen valuutan määräisiksi käyttäen arvostuspäivän valuuttakursseja. Muutoin ei-monetaariset erät on muunnettu toiminnalliseen valuuttaan käyttämällä tapahtumapäivän kurssia. Liiketapahtumien kurssierot kirjataan vastaaville tuloslaskelmatilille liikevoiton yläpuolelle. Kurssierot ulkomaanrahanmääräisten korollisten saamisten ja velkojen muuntamisesta kirjataan rahoitustuottoihin ja -kuluihin. Kurssierot sellaisista monetaarisista eristä, jotka ovat osa nettosijoitusta ulkomaiseen yksikköön, kirjataan muihin laajan tuloksen eriin ja kirjataan tuloslaskelmaan kun kyseisestä yksiköstä luovutaan.

Konsernitilinpäätös esitetään euroina, joka on yhtiön toiminnallinen ja raportointivaluutta. Tytäryhtiöiden, joiden toiminnallinen ja raportointivaluutta on muu kuin euro, tuloslaskelmat muunnetaan konsernin raportoin-

tivaluuttaan tilikauden keskikurssiin. Näiden tytäryhtiöiden taseet muunnetaan tilinpäätöspäivän kurssilla. Muuntoerot kirjataan muihin laajan tuloksen eriin ja esitetään kertyneissä muuntoeroissa omassa pääomassa. Ulkomaisten tytäryritysten hankintamenon eliminoinnista sekä hankinnan jälkeen kertyneiden oman pääoman erien muuntamisesta syntyneet muuntoerot ja näitä tehokkaasti suojaavien lainojen käyvän arvon muutokset kirjataan muihin laajan tuloksen eriin. Kun tytäryhtiö, jonka toiminnallinen ja raportointivaluutta on muu kuin euro, myydään, mahdolliset valuuttakurssierot kirjataan tuloslaskelmaan osana myynnistä syntyvää kokonaisvoittoa tai -tappiota.

Ulkomaisten tytäryritysten hankinnasta syntyvät liikearvo ja kyseisten ulkomaisten yksikköjen varojen ja velkojen kirjanpitoarvoihin hankinnan yhteydessä tehtävät käypien arvojen oikaisu on käsitelty kyseisten ulkomaisten tytäryhtiöiden varoina ja velkoina ja muunnettu euroiksi tilinpäätöspäivän kurssseja käyttäen. Ennen 1.1.2004 tapahtuneiden hankintojen liikearvot ja käypien arvojen oikaisu on kirjattu euromääräisenä.

## TULOUTUSPERIAATE

Liikevaihto sisältää myynnistä saadut tuotot vähennettynä välillisillä veroilla, alennuksilla ja valuuttamääräisten myyntien kurssieroilla. Suoritteiden myynti tuloutetaan, kun myytyjen tuotteiden omistukseen liittyvät riskit ja edut ovat siirtyneet ostajalle eikä konsernilla ole enää merkittävää epävarmuutta liittyen myynnin laskutukseen, kustannuksiin tai siihen liittyen, että asiakas palauttaisi tavarat. Tuotteiden lähettämisestä ja jakelusta aiheutuneet kulut sisältyvät liiketoiminnan muihin kuluihin. Tuotot palveluista kirjataan, kun palvelut on suoritettu.

Vuokratuotot kirjataan tasaerinä tuloslaskelmaan vuokra-ajan kuluessa. Rojalituottojen tuloutus tapahtuu sopimuksen sisällön mukaisesti. Korkotuotot on kirjattu efektiivisen koron menetelmällä ja osinkotuotot silloin, kun oikeus osinkoon on syntynyt.

## TULOVEROT

Konsernin tuloveroihin kirjataan konserniyritysten tilikauden tulokseen perustuvat verot ja aikaisempien tilikausien verojen oikaisu sekä laskennallisten verojen muutos. Muihin laajan tulokseen eriin kirjattavien erien vero vaikutus kirjataan vastaavasti muihin laajan tuloksen eriin. Tilikauden verotettavaan tuloon perustuva vero lasketaan verotettavasta tulosta kunkin maan voimassaolevan verokannan perusteella. Veroa oikaistaan mahdollisilla edellisiin tilikausiin liittyvillä veroilla. Osuus osakkuusyhtiöiden tuloksista esitetään tuloslaskelmassa laskettuna nettotuloksesta, ja se sisältää siten vero vaikutuksen.

Laskennalliset verot lasketaan velkamenetelmän mukaisesti kaikista kirjanpidon ja verotuksen välisistä väliaikaisista eroista tilinpäätöshetkellä voimassa olevia verokantoja käyttäen. Merkittävimmät väliaikaiset erot syntyvät aineellisten hyödykkeiden poistoeroista, hankittujen yhtiöiden nettovarallisuuden arvostamisesta käypään arvoon, sisäisistä varastokatteista, etuuspohjaisista eläkejärjestelyistä, varastoista ja muista varauksista, tilinpäätössiirroista sekä käyttämättömistä verotuksellisista tappioista. Väliaikaisista eroista kirjataan laskennallinen verosaaminen siihen määrään asti, kun on todennäköistä, että se voidaan hyödyntää tulevaisuudessa syntyvää verotettavaa tuloa vastaan.

## TUTKIMUS- JA KEHITYSKULUT

Tutkimus- ja tuotekehitystoiminnasta syntyneet kulut kirjataan kuluksi toteutumishetkellä, lukuun ottamatta kuluja, jotka kohdistuvat selvästi tietyt kriteerit täyttäviin kehityshankkeisiin. Tällaisiin hankkeisiin liittyvät kehityskulut on aktivoitu, jos ne ovat selvästi erotettavissa ja jos kehitetyt tuotteet on arvioitu teknisesti toteutuskelpoisiksi ja kaupallisesti kannattaviksi. Kulujen aktiivoinnin edellytyksenä on, että odotettavat tuotot kattavat kertyneet ja tulevat kehitys- ja tuotantokulut sekä myynti- ja hallintokulut. Lisäksi projektin loppuun saattamiseen tulee olla käytettävissä tarvittavat resurssit. Aktivoitujen kehitysmenot sisältävät ne materiaali-, työ- ja testausmenot, jotka johtuvat välittömästi hyödykkeen saattamisesta valmiiksi sille aiottuun käyttötarkoitukseen. Aiemmin kuluksi kirjattuja kehittämismenoja ei aktivoida enää myöhemmin.

Hyödykkeestä kirjataan poistot siitä lähtien, kun se on valmis käytettäväksi. Hyödyke, joka ei ole vielä valmis käytettäväksi, testataan vuosittain arvonalentumisen osalta. Kehityskulut jaksotetaan enintään viidelle vuodelle ja poistetaan tasapoistoina taloudellisena vaikutusajanaan.

## LIKEARVO

Liikearvo vastaa sitä osaa hankintamenosta, joka ylittää konsernin osuuden 1.1.2004 jälkeen hankitun tytär-, osakkuus- tai yhteisyrityksen hankintahetken nettovarallisuuden käyvästä arvosta. 31.12.2009 asti hankintamenuon sisällytettiin muut välittömästi hankinnasta johtuvat menot, kuten asiantuntijoiden palkkiot. Sen sijaan 1.1.2010 jälkeen tehtyjen hankintojen osalta välittömästi hankinnasta johtuvat menot on kirjattu kuluksi. Ennen 1.1.2004 hankittujen liiketoimintojen yhdistämisen liikearvo vastaa aiemman tilinpäätösnormiston mukaista kirjanpitoarvoa, jota on käytetty IFRS:n mukaisena oletushankintamenona.

Liikearvo testataan vuosittain arvonalentumistestillä. Tätä tarkoitusta varten liikearvo kohdistetaan rahavirtaa tuottaville yksiköille. Liikearvo on kirjattu taseessa alkuperäiseen hankintamenuon, vähennettynä arvonalentumistappiolla. Liikearvosta ei tehdä poistoja.

## AINEETTOMAT HYÖDYKKEET

Aineettomiin hyödykkeisiin lasketaan asiakassuhteet, tavaramerkit, aktivoidut tuotekehitysmenot, patentit, tekijänoikeudet, lisenssit ja ohjelmistojen käyttöoikeudet. Aineeton hyödyke merkitään taseeseen vain, jos on todennäköistä, että hyödykkeestä johtuva odotettavissa oleva taloudellinen hyöty koituu yhtiön hyväksi ja hyödykkeen hankintamenu on määritettävissä luotettavasti. Aineettomat hyödykkeet arvostetaan alkuperäiseen hankintamenuon vähennettynä arvonalentumistappiolla ja poistetaan tasapoistoin arvioituna taloudellisena vaikutusaikanaan, joka vaihtelee kolmesta viiteentoista vuoteen. Tavaramerkkien ja muiden aineettomien hyödykkeiden, joiden taloudellinen vaikutusaika on arvioitu rajoittamattomaksi, on arvioitu vaikuttavan rahavirtojen kerryttämiseen määrittelemättömän ajan. Useimmista tavaramerkeistä ei tehdä poistoja, koska niillä katsotaan olevan rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika. Tavaramerkit on kirjattu taseessa alkuperäiseen hankintamenuon vähennettynä arvonalentumistappiolla. Aineettomat hyödykkeet, joilla on määrittelemätön taloudellinen vaikutusaika, testataan vuosittain arvonalentumisen varalta. Yrityskaupoissa hankitut aineettomat hyödykkeet arvostetaan käypään arvoon hankintahetkellä.

Arvioidut taloudelliset vaikutusajat ja määrittelemätön taloudellinen vaikutusaika tarkistetaan jokaisena tilinpäätöspäivänä, ja jos ne eroavat merkittävästi aikaisemmista arvoista, poistoajkoja muutetaan vastaavasti.

## AINEELLISET HYÖDYKKEET

Aineelliset hyödykkeet arvostetaan alkuperäiseen hankintamenuon, vähennettynä arvonalentumistappiolla ja poistetaan tasapoistoin arvioituna taloudellisena vaikutusaikanaan. Yrityskaupoissa hankittuihin aineellisiin hyödykkeisiin sovelletaan käypää arvoa hankintahetkellä. Maa-alueista ei tehdä poistoja, koska niillä katsotaan olevan määrittelemätön taloudellinen pitoaika.

Arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat seuraavat:	
Rakennukset ja rakennelmat	10–25 vuotta
Koneet ja kalusto	5–10 vuotta
Muut aineelliset hyödykkeet	3–10 vuotta

Arvioidut taloudelliset vaikutusajat tarkistetaan jokaisena tilinpäätöspäivänä, ja jos ne eroavat merkittävästi aikaisemmista arvoista, poistoajkoja muutetaan vastaavasti. Tavanomaiset korjaus- ja kunnossapitomenot kirjataan kuluksi tilikaudella, jolla ne ovat syntyneet. Kooltaan merkittävien uudistus- tai perusparannushankkeiden menot kirjataan taseeseen, ja poistetaan tasapoistoin niihin liittyvän päähyödykkeen jäljellä olevana taloudellisena vaikutusaikanaan. Aineellisten hyödykkeiden luovutuksista ja käytöstä poistamisesta johtuvat voitot tai tappiot lasketaan saatujen nettotuottojen ja kirjanpitoarvon erotuksena. Myyntivoitot ja -tappiot sisältyvät tuloslaskelmassa liiketoiminnan muihin tuottoihin ja kuluihin.

Aineellisten hyödykkeiden poistot lopetetaan silloin, kun aineellinen hyödyke luokitellaan myytävänä olevaksi IFRS 5 Myytävänä olevat pitkäaikaiset omaisuuserät ja lopetetut toiminnot -standardin mukaisesti.

## VIERAAN PÄÄOMAN MENOT

Vieraan pääoman menot aktivoidaan osana ehdot täyttävän hankittavan tai valmistettavan omaisuuserän hankintamenua. Muut vieraan pääoman menot kirjataan kuluksi sillä kaudella, jonka aikana ne ovat syntyneet.

## JULKISET AVUSTUKSET

Valtiolta tai muilta tahoilta saadut avustukset tuloutetaan tuloslaskelmaan liiketoiminnan muihin tuottoihin systemaattisella tavalla samoille tilikausille kuin ne kulut, joita ne on tarkoitettu kattamaan. Aineellisten hyödykkeiden hankintaan liittyvät avustukset tuloutetaan tasaerin omaisuuden taloudellisena käyttöaikana silloin, kun on kohtuullisen varmaa, että aineellisten hyödykkeiden hankintaan liittyvät avustukset tullaan saamaan ja että konserni täyttää avustuksen saamisen edellytykset. Taseessa avustukset vähennetään niihin liittyvän aineellisen hyödykkeen arvosta. Avustukset kirjataan oikaisemaan poistoja omaisuuden taloudellisena käyttöaikana. Tällä hetkellä konsernin kaikki avustukset on tuloutettu tuloslaskelmaan liiketoiminnan muihin tuottoihin.

## AINEELLISTEN JA AINEETTOMIEN HYÖDYKKEIDEN ARVONALENTUMISET

Konserni arvioi jokaisena tilinpäätöspäivänä, onko viitteitä siitä, että jonkin aineellisen tai aineettoman hyödykkeen arvo on alentunut. Jos viitteitä on, arvioidaan kyseisestä omaisuuserästä kerrytettävissä oleva rahamäärä. Viitteitä mahdollisesta arvonalentumisesta voivat olla esimerkiksi merkittävät muutokset markkinatilanteessa ja myyntihinnoissa, päätökset huomattavista uudelleenjärjestelyistä sekä muutokset kannattavuudessa. Liikearvo ja aineettomat hyödykkeet, joilla on määrittelemätön taloudellinen vaikutusaika, ja keskeneräiset aineettomat hyödykkeet testataan joka tapauksessa vuosittain. Arvonalennustausta varten konsernin omaisuus jaetaan rahavirtaa tuottaviin yksiköihin sille alimmalle tasolle, joka on muista yksiköistä pääosin riippumaton ja jonka rahavirrat ovat erotettavissa.

Arvonalentuminen kirjataan, jos kirjanpitoarvo ylittää kerrytettävissä olevan rahamäärän. Arvonalentumisen määrä lasketaan vertaamalla omaisuuserän kirjanpitoarvoa vastaavan omaisuuserän kerrytettävissä olevaan rahamäärään. Kerrytettävissä oleva rahamäärä perustuu pääsääntöisesti tulevaisuuden diskontattuihin nettokassavirtoihin, jotka vastaavan omaisuuserän avulla on saatavissa. Diskonttokorkona käytetään ennen veroa määritettyä korkoa, joka kuvastaa markkinoiden näkemystä rahan aika-arvosta ja omaisuuserään liittyvistä riskeistä. Arvonalentumistappio kirjataan välittömästi tuloslaskelmaan. Mikäli arvonalentumistappio kohdistuu rahavirtaa tuottavaan yksikköön, se kohdistetaan ensin vähentämään rahavirtaa tuottavalle yksikölle kohdistettua liikearvoa ja tämän jälkeen vähentämään muita yksikön omaisuuseriä tasasuhteisesti. Arvonalentumistappion kirjaamisen yhteydessä poistojen kohteena olevan omaisuuserän taloudellinen vaikutusaika arvioidaan uudelleen. Aikaisemmin tehty arvonalentumiskirjaus perutaan, jos kerrytettävissä olevassa rahamäärässä on tapahtunut muutos. Arvonalentumiskirjauksen peruuttaminen ei kuitenkaan saa johtaa korkeampaan kirjanpitoarvoon, kuin mikä taseessa olisi ollut, jos arvonalentumista ei olisi aikaisempina vuosina kirjattu. Liikearvoon tehtyä arvonalentumista ei perueteta.

## MYYTÄVÄNÄ OLEVAT OMAISUUSERÄT

Pitkäaikaiset omaisuuserät (tai luovutettavien erien ryhmä) luokitellaan myytävänä oleviksi, mikäli niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa omaisuuserän myynnistä jatkuvan käytön sijaan. Myytävänä olevaksi luokittelun edellytyksien katsotaan täyttyvän, kun myynti on erittäin todennäköinen ja omaisuuserä (tai luovutettavien erien ryhmä) on välittömästi myytävissä nykyisessä kunnossaan yleisin ja tavanomaisin ehdoin, kun johto on sitoutunut myyntiin ja myynnin odotetaan tapahtuvan vuoden kuluessa luokittelusta.

Myytävänä olevat pitkäaikaiset omaisuuserät (tai luovutettavien erien ryhmään kuuluvat omaisuuserät) arvostetaan kirjanpitoarvoon tai sitä alempan käypään arvoon arvioiduilla myynnistä syntyvillä menoilla vähennettynä. Kun omaisuuserä on luokiteltu myytävänä olevaksi omaisuuseräksi tai kuuluu luovutettavien erien ryhmään, siitä ei tehdä poistoja. Mikäli luokittelukriteeri ei täyty, perutaan luokittelu ja omaisuuserä arvostetaan luokittelua edeltäneeseen tasearvoon vähennettynä poistoilla ja arvonalennuksilla tai sitä alempan kerrytettävissä olevaan rahamäärään. Myytävänä olevaksi luokiteltu pitkäaikainen omaisuuserä sekä myytävänä olevaksi luokiteltuun luovutettavien erien ryhmään kuuluvat omaisuuserät esitetään taseessa erillään muista omaisuuseristä.

## VUOKRASOPIMUKSET

### Konserni vuokralle ottajana

Aineellisten hyödykkeiden vuokrasopimukset, joilla konsernille siirtyy olennainen osa omistamiselle ominaisista eduista ja riskeistä, luokitellaan rahoitusleasingsojimuksiksi. Rahoitusleasingsojimuksiset merkitään taseeseen sopimuksen alkaessa varoiksi määrään, joka on yhtä suuri kuin hyödykkeen käypä arvo sopimuksen alkamishetkellä, tai sitä alempana vähimmäisvuokrien nykyarvoon.

Maksettavat leasingvuokrat jaetaan rahoituskuluun ja velan vähennykseen vuokra-aikana siten, että tilikautistain jäljellä olevalle velalle muodostuu samansuuruisen korkoprosentti. Vastaavat leasingvuokravastuut sisältyvät rahoituskustannuksilla vähennettynä korollisiin velkoihin. Rahoituksen korko-osuus kirjataan tuloslaskelmaan leasingsojimuksen aikana. Rahoitusleasingillä vuokratut aineelliset hyödykkeet poistetaan joko suunnitelman mukaan taloudellisena käyttöaikana tai sitä lyhyemmän leasingsojimuksen keston aikana.

Aineellisten hyödykkeiden vuokrasopimukset, joissa vuokranantajalle jää kaikki omistamiselle ominaiset edut ja riskit, luokitellaan muiksi vuokrasopimuksiksi. Muiden vuokrasopimuksien vuokrat merkitään kuluiksi tasasuuruksina erinä vuokra-ajan kuluessa. Saadut kannustimet on vähennetty maksetuista vuokrista hyödyn ajallisen jakautumisen perusteella.

Tällä hetkellä konsernilla ei ole muita järjestelyitä, jotka sisältävät vuokrasopimuksen.

### Konserni vuokralle antajana

Ne vuokrasopimukset, joissa konserni toimii vuokralle antajana, on luokiteltu muiksi vuokrasopimuksiksi. Tällöin vuokralle annetut hyödykkeet sisältyvät vuokralle antajan taseeseen luonteensa mukaisesti aineellisiin hyödykkeisiin. Ne poistetaan taloudellisen vaikutusajan kuluessa, kuten vastaavat omassa käytössä olevat aineelliset hyödykkeet. Vuokratuotot kirjataan tasaerinä tuloslaskelmaan vuokra-ajan kuluessa.

## RAHOITUSVARAT

Konserni luokittelee rahoitusvarat käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviin rahoitusvaroihin, eräpäivään asti pidettäviin rahoitusvaroihin, lainoihin ja muihin saamisiin ja myytävissä oleviin rahoitusvaroihin. Konserni tekee rahoitusvarojen luokitteluun liittyvät päätökset ostohetkellä ja arvioi luokitusta vuosittain. Rahoitusvaroja sisältyy pitkä- ja lyhytaikaisiin varoihin ja ne voivat olla korollisia ja korottomia.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat sisältävät kaupankäyntitarkoituksessa pidettävät rahoitusvarat ja alkuperäisen kirjaamisen tapahtuessa käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat (käyvän arvon vaihtoehdon soveltaminen). Konsernilla ei ole rahoitusvaroja, joissa olisi sovellettu käyvän arvon vaihtoehdot. Kaupankäyntitarkoituksessa pidettävät rahoitusvarat on tarkoitettu myytäväksi lyhyellä aikavälillä. Konsernin kaikki valuuttajohdannaiset, jotka eivät täytä suojauslaskennan ehtoja, on luokiteltu kaupankäyntitarkoituksessa pidettäväksi. Kaupankäyntitarkoituksessa pidettävät rahoitusvarat arvostetaan käypään arvoon. Käyvän arvon muutoksista johtuvat sekä realisoitumattomat että realisoituneet voitot ja tappiot kirjataan tuloslaskelmaan.

Eräpäivään asti pidettävät rahoitusvarat ovat sellaisia rahoitusvaroja, joihin liittyvät maksusuoritukset ovat kiinteitä tai määritettävissä, jotka erääntyvät määrättyinä päivinä ja jotka yhtiöllä on vakaa aikomus ja kyky pitää eräpäivään asti.

Lainat ja muut saamiset ovat johdannaisvaroihin kuulumattomia varoja, joihin liittyvät maksut ovat kiinteät tai määriteltävissä ja joita ei noteerata toimivilla markkinoilla. Lainat ja muut saamiset esitetään taseessa jaksotettuun hankintamenoön käyttäen efektiivisen koron menetelmää. Mahdolliset transaktiokulut sisällytetään alkuperäiseen hankintamenoön vähennettynä arvonalentumisilla. Tuotot ja kulut kirjataan tuloslaskelmaan kun kyseiset lainat ja muut saamiset kirjataan pois taseesta, arvon alentuessa ja normaalin lyhennysprosessin myötä.

Muut rahoitusvarat luokitellaan myytävissä oleviin rahoitusvaroihin. Myytävissä olevat rahoitusvarat arvostetaan käypään arvoon käyttäen noteerattuja markkinahintoja ja -kursseja, kassavirtojen nykyarvomenetelmää ja soveltuvia arvonnäytymismalleja. Ne listaamattomat osakkeet, joiden käypää arvoa ei voida luotettavasti määrittää, kirjataan hankintamenoön arvonalennuksilla oikaistuna. Myytävissä olevien rahoitusvarojen käyvän arvon muutokset kirjataan muihin laajan tuloksen eriin verovaikutus huomioon ottaen. Käyvän arvon muutokset siirretään muista laajan tuloksen eristä tuloslaskelmaan silloin, kun rahoitusvara myydään tai kun sen arvo on

alentunut siten, että rahoitusvarasta tulee kirjata arvonalentumistappio. Myytävissä olevien sijoitusten ostot ja myynnit kirjataan kaupantekopäivänä.

## JOHDANNAISET JA SUOJAUSLASKENTA

Konsernilla on rahoitusmarkkinariskejä erityisesti valuuttakurssiriskiä ja korkoriskiä liittyen. Rahoitusriskien suojaamiseen käytetään ajoittain johdannaisia. Kaikki johdannaiset kirjataan käypään arvoon kaupantekopäivänä ja myöhemmin ne arvostetaan käypään arvoon jokaisena tilinpäätöspäivänä. Käyvän arvon määrittely perustuu noteerattuihin markkinahintoihin ja -kursseihin, kassavirtojen diskonttaukseen ja optioiden arvonnäytymismalleihin.

Osa johdannaisista voidaan määritellä suojausinstrumenteiksi ja tällöin niihin sovelletaan suojauslaskentaa. Jos suojauslaskentaa ei sovelleta, kaikki johdannaisien käyvän arvon muutokset kirjataan tuloslaskelmaan. Suojauslaskentaa sovellettaessa suojausinstrumentin kirjanpidollinen käsittely riippuu suojaussuhteesta.

Rahavirran suojauslaskennan soveltamiskriteerit täyttävien johdannaisien käypien arvojen muutokset kirjataan muihin laajan tuloksen eriin siltä osin kuin suojaus on tehokas. Suojauslaskennan tehottomaan osaan liittyvät käyvän arvon muutokset kirjataan välittömästi tuloslaskelmaan. Mikäli suojauslaskentaa ei sovelleta, johdannaisien käypien arvojen muutokset kirjataan välittömästi tuloslaskelmaan. Käyvän arvon muutokset kirjataan liike-toiminnan muihin kuluihin ja rahoituseriin mikäli johdannaisinstrumentti liittyy korollisiin rahoitusvaroihin tai -velkoihin. Muihin laajan tuloksen eriin kirjatun johdannaisen kertyneet voitot tai tappiot uudelleen luokitellaan tuloslaskelmaan sen tilikauden tuotoksi tai kuluksi, jolla suojauslaskennan kohde kirjataan tuloslaskelmaan, tai silloin kun suojauslaskennan kohteena ollut tytäryhtiö myydään tai puretaan.

Käyvän arvon suojauslaskennan ehdot täyttävien johdannaissojimuksien käyvän arvon muutokset kirjataan tulosvai- kuttaisesti samoin kuin suojauslaskennan kohteena olevan omaisuus- tai velkaerän käyvän arvon muutokset suojauslaskennan riskin osalta. Jos johdannaissojimus ei täytä suojauslaskennan ehtoja, käyvän arvon muutos kirjataan tuloslaskelmaan.

Tällä hetkellä konsernilla on lyhytaikaisia nollakustanteisia valuuttapari-instrumentteja sekä valuuttatermiinejä. Niihin ei sovelleta suojauslaskentaa, mutta ne on tehty suojaamaan liiketoiminnan rahavirtaa valuuttakurssiriskiltä. Instrumenttien käypä arvo saadaan pankilta.

Konsernilla on myös koronvaihtosopimuksia, jotka täyttävät rahavirran suojauslaskennan ehdot. Korvojohdannais- ten diskontatun rahavirran menetelmällä laskettu käypä arvo saadaan pankilta. Tällä hetkellä konsernilla ei ole käyvän arvon suojauksia tai kytkettyjä johdannaisia.

Konserni soveltaa suojauslaskentaa ulkomaisiin yksikköihin tehtyjen valuuttamääräisten nettosijoitusten suojaukseen. Ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojauksessa käytetään valuuttalainoja. Suojauslaskennan käsitellään kirjanpidossa samalla tavalla kuin rahavirran suojauslaskentaa. Arvonmuutoksen tehokas osuus kirjataan muihin laajan tuloksen eriin sisältyviin muuntoeroihin ja tehoton osuus tuloslaskelman rahoituseriin. Nettosijoitus- tuksen suojauksesta laajan tuloksen muuntoeroihin kirjatut voitot tai tappiot kirjataan tuloslaskelmaan silloin, kun ulkomaisesta yksiköstä luovutaan kokonaan tai osittain.

Silloin kun suojauslaskentaa sovelletaan, suojausohjelmat dokumentoidaan IAS 39 -standardin vaatimusten mukaisesti ja suojausinstrumenttien tehokkuus testataan etu- ja jälkikäteen.

## VAIHTO-OMAISUUS

Vaihto-omaisuus arvostetaan hankintamenoön tai sitä alempana nettorealisointiarvoon. Hankintameno määritetään FIFO-menetelmää (first-in, first-out) käyttäen tai vaihtoehtoisesti painotetun keskihinnan menetelmällä, mikäli se johtaa likimain samaan lopputulokseen kuin FIFO-menetelmä. Valmiiden ja keskenäisten tuotteiden hankintamenoön sisällytetään raaka-aineiden hankintakulut, välittömät valmistuspalkat, poistot, muut välittömät valmistuskulut sekä osuus valmistuksen yleiskustannuksista, mutta ei vieraan pääoman kuluja. Nettorealisointiarvo on tavanomaisessa liiketoiminnassa saatava myyntihinta vähennettynä tuotteiden valmiiksi saattamisesta johtuvilla menoilla ja arvioiduilla myynnin toteuttamiseksi välttämättömillä menoilla.

## MYYNTISAAMISET

Myyntisaamiset arvostetaan niiden odotettuun realisointiarvoon, joka on alkuperäinen laskutusarvo vähennettynä luottotappiovarauksilla. Myyntisaamisista tehdään luottotappiovaraus kun on olemassa perusteltu näyttö (kuten myyntisaamisten merkittävä viivästyminen sekä epäonnistuneet perintätoimenpiteet tai asiakkaan tunnetuista talousvaikeuksista johtuva korkeampi todennäköisyys maksukyvyttömyydelle), että kaikkia saamia ei saada alkuperäisin ehdoin. Arvio ja päätös luottotappiovarauksista tehdään yksiköissä tapauskohtaisesti.

## RAHAVARAT

Rahavarat koostuvat käteisvaroista, lyhytaikaisista pankkitalletuksista sekä muista lyhytaikaisista erittäin likvideistä sijoituksista, joiden maturiteetti on korkeintaan kolme kuukautta. Pankeista saadut tililuotot sisältyvät taseen lyhytaikaisiin korollisiin lainoihin.

## OMAT OSAKKEET

Konsernin hankkimat omat osakkeet niihin suoraan liittyvine menoineen kirjataan konsernitilinpäätöksessä oman pääoman vähennykseksi kaupankäyntipäivänä. Omien osakkeiden hankinta ja luovutus sekä niihin liittyvät kuluerät esitetään oman pääoman muutoksena.

## RAHOITUSVELAT

Rahoitusvelat merkitään alun perin käypään arvoon lisätynä transaktiokustannuksilla. Seuraavina tilikausina rahoitusvelat esitetään jaksotettuun hankintamenoön käyttäen efektiivisen koron menetelmää. Myös yritystodistukset arvostetaan jaksotettuun hankintamenoön. Tuotot ja kulut kirjataan tuloslaskelmaan kun kyseinen velka kirjataan pois taseesta, arvon alentuessa ja normaalien velkalyhennysten myötä.

Rahoitusvelkoja sisältyy pitkä- ja lyhytaikaisiin velkoihin ja ne voivat olla korollisia ja korottomia. Yrityshankintojen tulevaisuuden tapahtumiin perustuvat lisävastikkeet luokitellaan korottomiksi rahoitusveloiksi.

## RAHOITUSERIEN KIRJAAMINEN TASEESEEN JA TASEESTA POIS KIRJAAMINEN

Rahoitusvarat ja -velat, paitsi johdannaiset, sekä myytävissä olevat rahoitusvarat kirjataan selvityspäivänä.

Rahoitusvarat ja -velat kirjataan taseeseen silloin ja vain silloin, kun konsernista tulee rahoitusinstrumenttia koskevien sopimusehtojen osapuoli.

Rahoitusvarat kirjataan pois taseesta silloin ja vain silloin, kun sopimusperusteinen oikeus rahoitusvaroihin kuuluvan erän rahavirtoihin lakkaa olemasta voimassa tai kun konserni siirtää rahoitusvaroihin kuuluvan erän toiselle osapuolelle niin, että omistamisen liittyvät riskit ja edut olennaisesti osin siirtyvät toiselle osapuolelle. Konserni poistaa rahoitusvelan tai osan rahoitusvelasta taseestaan silloin ja vain silloin, kun velka on lakannut olemasta, eli kun sopimuksessa yksilöity velvoite on täytetty tai kumottu tai sen voimassaolo on lakannut.

## RAHOITUSVAROJEN ARVONALENTUMISET

Konserni arvioi jokaisena tilinpäätöspäivänä onko olemassa objektiivista näyttöä yksittäisen rahoitusvaroihin kuuluvan erän tai rahoitusvarojen ryhmän arvon alentumisesta. Lainojen ja muiden saamisten arvonalentumistappio lasketaan omaisuuserän kirjanpitoarvon ja kyseisen rahoitusvaroihin kuuluvan erän alkuperäisellä efektiivisellä korolla diskontattujen arvioitujen vastaisten rahavirtojen nykyarvon erotuksena. Myytävissä olevien rahoitusvarojen arvonalentumistappio lasketaan hankintameno ja tarkasteluhetken käyvän arvon erotuksena, vähennettynä kyseisestä rahoitusvaroihin kuuluvasta erästä aikaisemmin tuloslaskelmaan kirjatuilla arvonalentumistappioilla. Sellaisen noteeraamattoman oman pääoman ehtoisen instrumentin, jota ei merkitä taseeseen käypään arvoon, koska sen käypä arvo ei ole luotettavasti määritettävissä, arvonalentumistappio määritetään rahoitusvaroihin kuuluvan erän kirjanpitoarvon ja vastaavanlaisen rahoitusvaroihin kuuluvan erän tarkasteluhetken markkinatuotolla diskontattujen arvioitujen vastaisten rahavirtojen nykyarvon erotuksena.

Kaikki arvonalentumiskirjaukset kirjataan tuloslaskelmaan. Myytävissä olevien rahoitusvarojen muihin laajan tuloksen eriin kirjattu kertynyt tappio siirretään tuloslaskelmaan luokittelusta johtuvana oikaisuna silloin, kun sijoitus myydään tai kun arvonalentuminen on pysyvä.

Aikaisemmin kirjattu arvonalentumistappio voidaan peruuttaa, mikäli peruutuksen voidaan objektiivisesti kat-

soa liittyvän arvonalentumisen kirjaamisen jälkeiseen tapahtumaan. Jaksotettuun hankintamenoön kirjattavien rahoitusvarojen ja myytävissä oleviin rahoitusvaroihin luokiteltujen vieraan pääoman ehtoisten instrumenttien arvonalentumistappiot perutaan tuloslaskelman kautta. Myytävissä oleviin rahoitusvaroihin luokiteltujen oman pääoman ehtoisten sijoitusten arvonalentumistappioiden peruuntuminen kirjataan muihin laajan tuloksen eriin. Sellaisen noteeraamattoman oman pääoman ehtoisen instrumentin, jota ei merkitä taseeseen käypään arvoon, koska sen käypä arvo ei ole luotettavasti määritettävissä, arvonalentumistappiota ei saa peruuttaa.

## VARAUKSET

Varaus merkitään taseeseen, kun konsernilla on aikaisemman tapahtuman seurauksena olemassa oleva oikeudellinen tai tosiasiallinen velvoite ja on todennäköistä, että veloitteen täyttäminen edellyttää taloudellista suoritusta tai aiheuttaa taloudellisen menetyksen ja veloitteen määrä on luotettavasti arvioitavissa. Jos osasta veloitetta on mahdollista saada korvaus joltakin kolmannelta osapuolelta, korvaus kirjataan erilliseksi omaisuuseräksi, mutta vasta siinä vaiheessa, kun korvauksen saaminen on käytännössä varmaa. Varaukset arvostetaan veloitteen kattamiseksi vaadittavien menojen nykyarvoon. Nykyarvon laskennassa käytetty diskonttaustekijä valitaan siten, että se kuvastaa markkinoiden näkemystä tarkasteluhetken rahan aika-arvosta ja veloitteeseen liittyvästä riskistä.

Takuuvaraus kirjataan, kun takuuehdon sisältävä tuote myydään. Takuuvarauksen suuruus perustuu kokeemusperäiseen tietoon takuumenojen toteutumisesta. Uudelleenjärjestelyvaraus kirjataan, kun konserni on laatinut yksityiskohtaisen uudelleenjärjestelysuunnitelman ja aloittanut suunnitelman toimeenpanon tai tiedottanut asiasta.

## SÄHKÖ- JA ELEKTRONIIKKALAITEROMU

Konserni toimii sellaisten sähkö- ja elektroniikkalaitteiden jakelijana, josta on annettu Euroopan unionin direktiivi. Odotetut kustannukset kirjataan muihin liiketoiminnan kuluihin ja lyhytaikaisiin korottomiin velkoihin.

## TYÖSUHDE-ETUDET

### Eläkkeet

Konserniyhdistöillä on useita eläkejärjestelyitä, jotka perustuvat paikallisiin olosuhteisiin ja käytäntöihin. Nämä eläkejärjestelyt luokitellaan joko maksu- tai etuusperusteisiksi järjestelyiksi. Maksupohjaisista eläkejärjestelyistä suoritettavat maksut kirjataan kuluksi sen tilikauden tuloslaskelmaan, johon ne kohdistuvat.

Konsernilla on etuusperusteisia järjestelyitä ainoastaan Ranskassa ja Ruotsissa. Etuusperusteisissa järjestelyissä eläkekustannukset on laskettu käyttäen ennakoitua etuusvoimaa menetelmää, jossa eläkekustannukset on kirjattu tuloslaskelmaan kuluksi jakamalla kokonaiskustannus työntekijöiden jäljellä olevalle palvelusajalle vakuutusmatemaatikkojen vuosittain laatimien vakuutusmatemaattisten laskelmien mukaisesti. Eläkevastuuna esitetään tulevien arvioitujen eläkemaksujen nykyarvo. Taseeseen kirjattavan eläkeveloitteen nykyarvosta vähennetään eläkejärjestelyyn kuuluvat varat tilinpäätöspäivän käypään arvoon arvostettuina, kirjaamattomien vakuutusmatemaattisten voittojen ja tappioiden osuus sekä takautuvaan työsuoritukseen perustuvat menot. Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot, siltä osin kuin ne ylittävät 10 % eläkeveloitteista tai varojen käyvistä arvosta, kirjataan tuloslaskelmaan työntekijöiden jäljellä olevalle keskimääräiselle palvelusajalle. Takautuvaan työsuoritukseen perustuvat menot kirjataan kuluksi tuloslaskelmaan tasaerinä sinä aikana, jonka kuluessa ne vapaakirjautuvat. Mikäli etuudet vapaakirjautuvat välittömästi, ne kirjataan välittömästi tuloslaskelmaan. IFRS 1 -standardin salliman helpotuksen mukaisesti vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot on kirjattu avaavaan taseeseen siirtymähetkellä 1.1.2004.

### Osakeperusteiset maksut

Tällä hetkellä konsernilla ei ole voimassa olevia osakeperusteisia kannustusjärjestelmiä.

Osakeperusteiset kannustusjärjestelmät arvostetaan käypään arvoon niiden myöntämispäivänä ja kirjataan kuluksi oikeuden syntymisjakson ajalle ja vastaava oikaisu tehdään omaan pääomaan tai velkoihin. Käteisvaroina maksettavat osakeperusteiset kannustusjärjestelmät uudelleenarvostetaan käypään arvoon jokaisessa tilinpäätöksessä, ja velan käyvän arvon muutokset kirjataan tuloslaskelmaan. Osakeperusteisten kannustusjärjestelmien

tulosvaikutus esitetään tuloslaskelmassa työsuhte-etuuksista aiheutuvissa kuluissa.

Osakeperusteisten kannustusjärjestelmien myöntämishetkellä määritetty kulu perustuu konsernin arvioon siitä optioiden tai osakepalkkioiden määrästä, joihin oletetaan syntyvän oikeus oikeuden syntymisajanjakson lopussa. Myöntämispäivä on päivä, jona yhtiö ja vastapuoli sopivat osakeperusteisesta järjestelystä ja jona molemmilla osapuolilla on yhteisymmärrys kaikista järjestelyn ehtoista. Optio-oikeudet on arvostettu käypään arvoon käyttäen Black-Scholes optioiden arvostusmenetelmää. Ei-markkinaperusteisten ehtojen vaikutuksia ei sisällytetä option käypään arvoon, mutta ne on otettu huomioon optioiden lukumäärässä, joiden odotetaan toteutuvan. Yhtiö tarkastelee säännöllisin väliajoin tehtyjä oletuksia ja tarkastaa arvioitaan lopullisesta osakeperusteisten palkkioiden määrästä. Arvioiden muutokset kirjataan tuloslaskelmaan ja vastaava oikaisu tehdään omaan pääomaan tai velkoihin.

Kun osakeoptio-oikeuksia käytetään, osakemerkintöjen perusteella saadut rahasuoritukset (mahdollisilla transaktiokuluilla oikaistuna) kirjataan osakepääomaan (nimellisarvo) ja ylikurssirahastoon.

## OSINKO

Hallituksen esittämää osinkoa ei ole vähennetty jakokelpoisesta pääomasta ennen yhtiökokouksen hyväksyntää.

## OSAKEKOHTAINEN TULOS

Osakekohtainen tulos lasketaan jakamalla kauden tulos kunkin kauden keskimääräisellä osakemäärällä. Jos takaisin ostettuja omia osakkeita on, niiden keskimääräinen määrä on vähennetty ulkona olevien osakkeiden keskimääräisestä lukumäärästä.

Laimennusvaikutuksella oikaistu osakekohtainen tulos on laskettu takaisin ostettujen osakkeiden menetelmällä (treasury stock method). Siinä optiot oletetaan käytetyiksi tilikauden alussa tai sen jälkeisenä liikkeeseenlaskupäivänä ja saaduilla varoilla oletetaan ostetun omia osakkeita tilikauden keskimääräisellä markkinahinnalla. Ulkona olevien osakkeiden painotetun keskimääräisen lukumäärän lisäksi jakajaan sisällytetään optioiden oletetusta käytöstä tulevat lisäosakkeet. Osakeoptioiden käyttöä ei oteta huomioon osakekohtaista tulosta laskettaessa, jos optiolla määritetty merkintähinta ylittää osakkeiden keskimääräisen markkina-arvon kauden aikana. Osakeoptiolla on laimentava vaikutus, jos osakkeiden kauden keskimääräinen markkinahinta ylittää optiolla määritetyn merkintähinnan.

## LIIKEVOITTO

IAS 1 (Tilinpäätöksen esittäminen) ei määrittele liikevoiton käsitettä. Konserni on määritellyt sen seuraavasti: Liikevoitto saadaan lisäämällä liikevaihtoon muut liiketoiminnan tuotot sekä osuudet osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksesta, vähentämällä myynnin suorat kulut oikaistuna varaston muutoksella ja omaan käyttöön valmistuksesta syntyneillä kustannuksilla, vähentämällä työsuhte-etuuksiin liittyvät kulut, poistot ja mahdolliset arvonalentumiset sekä muut liiketoiminnan kulut. Kurssierot ja johdannaisten käypien arvojen muutokset sisältyvät liikevoittoon mikäli ne liittyvät liiketapahtumiin, muuten ne kirjataan rahoitustuottoihin ja -kuluihin.

## RAHAVIRTUALASKELMA

Rahavirtalaskelmassa kuvatut rahavarat koostuvat käteisvaroista, lyhytaikaisista pankkitalutuksista sekä muista lyhytaikaisista erittäin likvideistä sijoituksista, joiden maturiteetti on korkeintaan kolme kuukautta. Liiketoiminnan rahavirta on esitetty epäsuoraa esittämistapaa noudattaen. Kaikki tilikauden aikana maksetut verot on esitetty liiketoiminnan rahavirrassa, ellei niitä voida erityisesti kohdistaa investointien tai rahoituksen rahavirtoihin. Realisoitumattomat valuuttakurssimuutokset ulkomaanrahan määräisinä pidettävistä rahavaroista ja konserniyhtiöiden välisistä tapahtumista on esitetty erillisellä rivillä ennen rahavarojen muutosta, erillään liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirroista.

## KERTALUONTEISET ERÄT

Raportointikausien välisen vertailukelpoisuuden vuoksi konserni luokittelee taloudellisessa raportoinnissaan tietyt kulu- ja tuottoerät kertaluonteisiksi. Kertaluonteisina erinä käsitellään pääasiassa konsernin liiketoiminnan uudelleenjärjestelyihin liittyvät kulut ja tuotot, kertaluonteiset arvonalentumiset, yrityshankinnoista syntyvät

konsernin ulkopuoliset kulut sekä muut poikkeukselliset kertaluonteiset erät, jotka olennaisesti vääristävät konsernin perusliiketoiminnan kannattavuuden vertailukelpoisuutta.

## JOHDON HARKINTAA EDELLYTTÄVÄT LAATIMISPERIAATTEET JA ARVIOIHIN LIITTYVÄT KESKEISET EPÄVARMUUSTEKIJÄT

Tilinpäätöksen laadinta kansainvälisen tilinpäätöskäytännön (IFRS) mukaan edellyttää johdon tekevän arvioita ja oletuksia, jotka vaikuttavat konsernitilinpäätöksessä ja sen liitetiedoissa raportoituihin eriin. Toteutumat voivat poiketa näistä arvioista. Lisäksi joudutaan käyttämään harkintaa sovellettaessa tilinpäätöksen laadintaperiaatteita. Johdon arviot ja oletukset perustuvat historialliseen kokemukseen ja tulevaisuuden ennusteisiin, joita arvioidaan jatkuvasti. Mahdolliset arvioiden ja oletusten muutokset merkitään kirjanpitoon sillä tilikaudella, jonka aikana arvioita tai oletuksia korjataan, ja kaikilla tämän jälkeisillä tilikausilla.

Konsernissa keskeiset tulevaisuutta koskevat oletukset ja sellaiset tilinpäätöspäivän arvioihin liittyvät keskeiset epävarmuustekijät, jotka aiheuttavat riskin varojen ja velkojen kirjanpitoarvojen muuttumisesta olennaisesti seuraavan tilikauden aikana, ovat seuraavat:

### Yrityshankintojen käyvän arvon määrittäminen

Sekä Rapala että ulkopuolinen neuvonantaja ovat arvioineet hankittujen käyttöomaisuuden ja aineellisten hyödykkeiden käypiä arvoja. Immateriaalioikeuksien (tavara- ja tuotemerkit, patentit ja teknologia) ja asiakkassuhteiden ja -tietojen käyvän arvon määrittäminen perustuu hyödykkeiden diskontattuihin kassavirtoihin.

### Arvonalentumistestaus

Konserni arvioi jokaisena tilinpäätöspäivänä, onko viitteitä siitä, että jonkin aineellisen tai aineettoman hyödykkeen arvo on alentunut. Liikearvot ja aineettomat hyödykkeet, joilla on määrittelämätön taloudellinen vaikutusaika, ja keskeneräiset aineettomat hyödykkeet testataan vuosittain. Arvonalentumistestausta varten konsernin omaisuus jaetaan rahavirtaa tuottaviin yksiköihin sille alimmalle tasolle, joka on muista yksiköistä pääosin riippumaton ja jonka rahavirrat ovat erottettavissa. Arvonalentuminen kirjataan, jos kirjanpitoarvo ylittää kerrytettävissä olevan rahamäärän. Kerrytettävissä oleva rahamäärä perustuu pääsääntöisesti tulevaisuuden diskontattuihin nettokassavirtoihin, jotka vastaavan omaisuuserän avulla on saatavissa. Näiden laskelmien laatiminen edellyttää arvioiden käyttämistä.

### Verot

Konserni arvioi tilinpäätösten yhteydessä erityisesti laskennallisten verosaamisten kirjausperiaatteet. Laskennallinen vero lasketaan velkamenetelmän mukaisesti kaikista kirjanpidon ja verotuksen välisistä väliaikaisista eroista tilinpäätöshetkellä voimassa olevia verokantoja käyttäen. Merkittävimmät väliaikaiset erot syntyvät aineellisten hyödykkeiden poistoeroista, hankittujen yhtiöiden nettovarallisuuden arvostamisesta käypään arvoon, sisäisistä varastokatteista, etuuspohjaisista eläkejärjestelyistä, varastoista ja muista varauksista, tilinpäätössiirroista sekä käyttämättömistä verotuksellisista tappioista. Väliaikaisista eroista kirjataan laskennallinen vero siihen määrään asti, kuin on todennäköistä, että se voidaan hyödyntää tulevaisuudessa syntyvää verotettavaa tuloa vastaan. Laskennallisten verosaamisten hyödyntämismahdollisuutta arvioidaan ja sitä oikaistaan siltä osin kuin mahdollisuus sen hyödyntämiseen on epätodennäköinen. Konserni arvioi tilinpäätöksen yhteydessä onko tytäryhtiöiden voitonjako sen määräysvallassa ja todennäköistä, ja kirjaa siitä laskennallisen verovelan sen mukaisesti.

### Eläkkeet

Etuuspohjaisissa järjestelyissä eläkekustannukset on laskettu käyttäen ennakoitua etuusikeusyksikköön perustuvaa menetelmää. Työsuhte-etuuksiin liittyvien kulujen ja velkojen laskennassa käytetään useita tilastollisia ja muita vakuutusmatemaattisia tekijöitä kuten diskonttokorko, palkkatason nousu ja vuotuinen inflaatio. Käytetyt tilastolliset tekijät voivat poiketa toteutuneesta kehityksestä. Vakuutusmatemaattisten tekijöiden muutosten vaikutus jaksotetaan jäljellä olevalle arvioidulle palvelusajalle, jolla voi olla pieni vaikutus konsernin tilikauden tulokseen.

## Osakeperusteiset kannustusjärjestelmät

Osakeperusteisten kannustusjärjestelmien myöntämishetkellä määritetty kulu perustuu konsernin arvioon siitä optioiden tai osakepalkkioiden määrästä, joihin oletetaan syntyvän oikeus oikeuden syntymisajanjakson lopussa. Optio-oikeudet on arvostettu käypään arvoon käyttäen Black-Scholes optioiden arvostusmenetelmää. Optioiden arvon määrittämisessä käytetään oletuksia kuten odotettu volatilititeetti, riskitön korko, odotettu option voimassaoloaika ja odotetut henkilöstövähennykset. Ei-markkinaperusteisten ehtojen vaikutuksia ei sisällytetä option käypään arvoon, mutta ne on otettu huomioon optioiden lukumäärässä, joiden odotetaan toteutuvan. Yhtiö tarkastelee säännöllisin väliajoin tehtyjä oletuksia ja tarkastaa arvioitaan lopullisesta osakeperusteisten palkkioiden määrästä. Arvioiden muutokset kirjataan tuloslaskelmaan.

## Varaukset

Varauksen kirjaamisajankohta perustuu johdon arvioon siitä, milloin oikeudellinen tai tosiasiallinen velvoite on syntynyt ja on todennäköistä, että veloitteen täyttäminen edellyttää taloudellista suoritusta tai aiheuttaa taloudellisen menetyksen ja veloitteen määrä on luotettavasti arvioitavissa.

## Hyperinflaatio

Konsernilla voi olla toimintoja maissa, joissa vaikuttaa hyperinflaatio. Hyperinflaatiomaaksi luokiteltuun maahan rekisteröityjen tytäryrityksien tilinpäätökset oikaistaan IAS 29:n (Taloudellinen raportointi hyperinflaatiomaissa) mukaisesti, mikäli oikaisun vaikutus on konsernitilinpäätöksen kannalta olennainen.

## LUKUJEN PYÖRISTYS

Kaikki tilinpäätöstaulukoiden luvut on pyöristetty, minkä vuoksi yksittäisten lukujen yhteenlaskettu summa saattaa poiketa esitetystä summaluvusta. Tunnusluvut on laskettu käyttäen tarkkoja lukuja.

Tilinpäätöksessä 0,0 milj. euroa tarkoittaa, että luku on alle 50 000 euroa. Jos nimikkeen määrä on 0 euroa, se esitetään tyhjänä soluna.

## 2. SEGMENTTI-INFORMAATIO

Rapala-konsernia johdetaan yhtenä kokonaisuutena, kalastustarvikkeiden hankinta-, valmistus- ja jakeluyksiköiden yhtenäisenä ketjuna. Johtamisen perusyksikkö on yksittäinen tytäryhtiö, joka toimii yhdellä tai useammalla toimintaketjun osa-alueella. Konsernilla ei ole divisioonarakennetta, vaan lähes kaikki tytäryhtiöt raportoivat suoraan konsernin toimitusjohtajalle, joka yhdessä hallituksen kanssa on ylin päätöksentekijä.

Konsernin toimintojen integroituneesta luonteesta huolimatta konsernin johdon lähestymistapa eroaa yksiköiden käsittelemien tuotteiden luonteen ja alkuperän mukaan. Eri tuotteiden strateginen ja operatiivinen rooli eroaa riippuen siitä, ovatko myytävät tuotteet konsernin itsensä valmistamia, alihankintana omilla tuotemerkeillä valmistettuja vai kolmansien osapuolien valmistamia ja konsernin edustamia ja jakelemia, tai ovatko tuotteet osa konsernin kalastusliiketoimintaa vai kalastusta tukevia muita tuoteryhmiä. Erot tuotteiden luonteen ja alkuperän välillä muodostavat perustan konsernin toiminnallisille segmenteille.

Konsernin toimintasegmentit ovat Konsernin kalastustuotteet, Konsernin muut tuotteet ja Kolmansien osapuolien tuotteet. Konsernin kalastustuotteet ovat konsernin itsensä valmistamia tai alihankkijoiden tuottamia, konsernin omien tuotemerkkien alla myytäviä kalastustarvikkeita. Konsernin kalastustuotteet sisältävät uistimet, koukut, siimat ja kalastajan tarvikkeet. Konsernin muut tuotteet sisältävät konsernin omat talviurheiluluun ja muuhun liiketoimintaan liittyvät tuotteet sekä lahjatavarat. Kolmansien osapuolien tuotteet sisältävät konsernin ulkopuoliset kalastus-, metsästy-, ulkoilu- ja talviurheilutuotteet.

Konserni toimii neljällä maantieteellisellä alueella, jotka ovat Pohjois-Amerikka, Pohjoismaat, muu Eurooppa ja muut maat.

Konsernissa segmenttien tuloksellisuuden arviointi perustuu segmenttien liikevoittoon. Segmenteistä raportoidut luvut ovat yhdenmukaisia IFRS-laskentaperiaatteiden kanssa. Segmenttien väliset liiketapahtumat on hinnoiteltu markkinaehtoisesti.

### TOIMINTASEGMENTIT

Milj. EUR	2011	2010
<b>Ulkoinen liikevaihto</b>		
Konsernin kalastustuotteet	152,3	139,5
Konsernin muut tuotteet	22,8	25,2
Kolmansien osapuolien tuotteet	105,0	105,6
Segmenttien välinen liikevaihto	-0,7	-0,9
<b>Liikevaihto</b>	<b>279,5</b>	<b>269,4</b>
<b>Liikevoitto</b>		
Konsernin kalastustuotteet	19,9	21,4
Konsernin muut tuotteet	2,5	2,0
Kolmansien osapuolien tuotteet	8,4	7,8
<b>Liikevoitto</b>	<b>30,7</b>	<b>31,3</b>

Vuoden 2011 liikevoittoon sisältyi arvonalentumisista johtuvia kuluja 0,4 milj. euroa, jotka jakaantuvivat toimintasegmenteille seuraavasti: Konsernin kalastustuotteet 0,0 milj. euroa, Konsernin muut tuotteet 0,2 milj. euroa ja Kolmansien osapuolien tuotteet 0,2 milj. euroa. Vuoden 2010 liikevoittoon sisältyi arvonalentumisista johtuvia kuluja 0,0 milj. euroa, jotka kohdistuivat Konsernin kalastustuotteille, Konsernin muille tuotteille ja Kolmansien osapuolien tuotteille.

Liikevoittoon sisältyvä osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksesta, -0,1 milj. euroa (0,0 milj. euroa) jakautui kaikille toimintasegmenteille.



Milj. EUR	2011	2010
<b>Varat</b>		
Konsernin kalastustuotteet	195,5	190,5
Konsernin muut tuotteet	12,2	12,7
Kolmansien osapuolien tuotteet	68,8	71,1
Segmenttien väliset erät	0,0	
<b>Korottomat varat yhteensä</b>	<b>276,5</b>	<b>274,3</b>
Kohdistamattomat korolliset varat	38,1	29,7
<b>Varat yhteensä</b>	<b>314,5</b>	<b>304,0</b>
<b>Velat</b>		
Konsernin kalastustuotteet	32,5	35,1
Konsernin muut tuotteet	2,5	2,9
Kolmansien osapuolien tuotteet	14,5	15,1
Segmenttien väliset erät	0,0	
<b>Korottomat velat yhteensä</b>	<b>49,5</b>	<b>53,1</b>
Kohdistamattomat korolliset velat	129,3	121,7
<b>Velat yhteensä</b>	<b>178,8</b>	<b>174,8</b>

## MAANTIETEELLISET TIEDOT

### Liikevaihto sijaintimaan mukaan

Milj. EUR	2011	2010
Pohjois-Amerikka	69,2	68,5
Pohjoismaat	111,9	110,4
Muu Eurooppa	117,8	104,6
Muut maat	70,8	69,6
Segmenttien välinen liikevaihto	-90,2	-83,8
<b>Yhteensä</b>	<b>279,5</b>	<b>269,4</b>

### Ulkoinen liikevaihto asiakkaiden sijainnin mukaan

Milj. EUR	2011	2010
Suomi	24,8	25,5
Muut Pohjoismaat	36,5	37,7
<b>Pohjoismaat yhteensä</b>	<b>61,3</b>	<b>63,2</b>
Venäjä	29,2	27,4
Ranska	33,8	30,5
Muut Euroopan maat	45,5	39,4
<b>Muu Eurooppa yhteensä</b>	<b>108,5</b>	<b>97,3</b>
USA	56,8	60,8
Muu Pohjois-Amerikka	13,8	12,2
<b>Pohjois-Amerikka yhteensä</b>	<b>70,6</b>	<b>73,0</b>
Muut maat	39,2	35,9
<b>Yhteensä</b>	<b>279,5</b>	<b>269,4</b>

### Pitkäaikaiset varat sijaintimaan mukaan

Milj. EUR	2011	2010
Suomi	13,9	13,5
Muut Pohjoismaat	2,8	3,1
<b>Pohjoismaat yhteensä</b>	<b>16,6</b>	<b>16,6</b>
<b>Muu Eurooppa yhteensä</b>	<b>18,9</b>	<b>16,6</b>
USA	26,2	25,7
Muu Pohjois-Amerikka	4,2	4,3
<b>Pohjois-Amerikka yhteensä</b>	<b>30,5</b>	<b>30,0</b>
Kiina	26,9	29,7
Muut maat	5,2	3,6
<b>Muut maat yhteensä</b>	<b>32,0</b>	<b>33,3</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>98,1</b>	<b>96,5</b>

Sisältävät konsernin pitkäaikaiset varat pois lukien rahoitusinstrumentit ja laskennalliset verosaamiset.

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.  
9.  
10.  
11.  
12.  
13.  
14.  
15.  
16.  
17.  
18.  
19.  
20.  
21.  
22.  
23.  
24.  
25.  
26.  
27.  
28.  
29.  
30.  
31.  
32.  
33.

### 3. YRITYSHANKINNAT JA -LUOVUTUKSET

#### YRITYSHANKINNAT VUONNA 2011

Heinäkuussa Rapala osti 100 % Isossa-Britanniassa sijaitsevan Advanced Carp Equipment Ltd:n ("ACE") osakekannasta ja määräysvallasta. ACE:n toimiala on karppikalastuksessa tarvittavien tarvikkeiden suunnittelu ja myynti. ACE:n hankinta mahdollistaa Rapalan nopean laajentumisen näille tuotealueille Isossa-Britanniassa ja muualla Euroopassa. Kauppahinta 0,0 milj. punttaa (0,0 milj. euroa) maksettiin rahana kaupanteon yhteydessä.

ACE:n hankinta lisäsi konsernin 2011 liikevaihtoa 0,1 milj. euroa ja vaikutti vuoden tulokseen -0,1 milj. euroa. Jos yrityskauppa olisi toteutunut vuoden 2011 alussa, se olisi lisännyt konsernin liikevaihtoa 0,2 milj. euroa ja vaikuttanut konsernin nettotulokseen -0,1 milj. eurolla.

#### MUUT HANKINNAT 2011

Syyskuussa 2011 Rapala osti 50 % osuuden Shimano UK Ltd:n osakepääomasta ja äänivallasta. Kaupan yhteydessä muodostui yhteisyritys nimeltään Shimano Normark UK Ltd., jossa Rapalalla on yhteinen määräysvalta Shimanon kanssa, ja joka tulee jakelemaan yksinoikeudella sekä Rapalan että Shimanon tuotteita Isossa-Britanniassa. Lopullinen kauppahinta oli puolet hankitun yrityksen hankintahetken nettovaroista, 1,4 milj. punttaa. Kaupasta ei syntynyt liikearvoa. Lisätietoja yhteisyrityksestä on konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa 14. Osakkuus ja yhteisyritykset.

#### YRITYSHANKINNAT VUONNA 2010

Helmikuussa Rapala osti 10 %:n osuuden konsernin Unkarin-jakeluyhtiöstä. Lunastuksen jälkeen Rapalan osuus tytäryhtiöstä nousi 66,6 %:iin. Hankinnalla ei ollut merkittävää vaikutusta konsernin tulokseen ja taseeseen.

27.8. Rapala osti 100 % Isossa-Britanniassa sijaitsevan Dynamite Baits Ltd:n ("Dynamite") osakekannasta. Dynamite valmistaa erilaisia onkisyöttejä sekä onginnassa käytettäviä neste- ja jauhemaisia houkutusaineita. Kokonaiskauppahinta oli noin 5,3 milj. punttaa (noin 6,5 milj. euroa). Kokonaiskauppahintaan vaikuttaa ehdollisen kauppahinnan realisoituminen. Dynamitella on Isossa-Britanniassa oma tehokas jakelujärjestelmä, jolla se kattaa tavarantoimitukset noin 1 200 vähittäismyymälään. Sen tuotteet ovat tunnettuja erityisesti siitä, että niillä saa hyvin kalaa. Tällä yritysostolla Rapala laajeni uudelle tärkeälle syöttimarkkinoiden segmentille, jossa se ei ole aiemmin toiminut.

Dynamite-yrityskauppa lisäsi konsernin vuoden 2010 liikevaihtoa 1,8 milj. euroa ja vaikutti vuoden tulokseen -0,3 milj. euroa. Jos yrityskauppa olisi toteutunut vuoden 2010 alussa, se olisi lisännyt konsernin 2010 liikevaihtoa noin 8,2 milj. euroa ja parantanut konsernin tulosta noin 0,2 milj. eurolla.

#### YRITYSHANKINNAT

Milj. EUR	Liitetieto	2011		2010	
		Yhdistämisessä kirjatut käyvät arvot	Kirjanpitoarvot ennen yhdistämistä	Yhdistämisessä kirjatut käyvät arvot	Kirjanpitoarvot ennen yhdistämistä
Rahavarat ja korolliset saamiset		0,0	0,0	0,2	0,2
Vaihto-omaisuus		0,2	0,2	1,4	1,4
Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset		0,0	0,0	1,2	1,2
Aineettomat hyödykkeet	12	0,4		6,4	
Aineelliset hyödykkeet	13	0,1	0,1	0,5	0,5
Ostovelat ja muut korottomat velat		-0,6	-0,6	-1,7	-1,7
Korolliset velat		-0,1	-0,1	-0,7	-0,7
Laskennallinen verovelka (netto)	11	-0,1		-1,6	0,2
Määräysvallattomien omistajien osuus				0,0	
<b>Hankitun nettovarallisuuden käypä arvo</b>		<b>0,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>5,6</b>	<b>1,0</b>

Milj. EUR	Liitetieto	2011	2010
Tilikaudella rahana maksettu kauppahinta		0,0	5,0
Myöhemmin maksettava kauppahinta <sup>1)</sup>			1,3
Ehdollinen vastike			0,2
<b>Kokonaisvastike</b>		<b>0,0</b>	<b>6,5</b>
Yrityskaupoissa hankitun nettovarallisuuden hankintamenon ylittävä osuus			
Liikearvo	12	0,1	0,9
<b>Nettoliikearvo</b>		<b>0,1</b>	<b>0,9</b>
Rahana maksettu kauppahinta <sup>2)</sup>		0,2	5,0
Hankitut rahavarat		0,0	-0,2
<b>Rahavirtavaikutus</b>		<b>0,2</b>	<b>4,8</b>

<sup>1)</sup> Maksettu sulkutilille ja tullaan luovuttamaan ilman ehtoja myyjille vuoden 2013 aikana.

<sup>2)</sup> 2011 maksettu kauppahinta sisältää myös vuonna 2010 tehdystä Dynamite Baits Ltd:n hankinnasta syntyneen ehdollisen kauppahinnan maksun 0,1 milj. euroa. Ehdollinen kauppahinta liittyi yhtiön saamaan verohyötyyn, josta tilikaudella 2011 toteutui 0,1 milj. euroa, ja josta loput 0,1 milj. euroa odotetaan toteutuvan alkuperäisen arvion mukaisesti vuonna 2012. Ehdollisen kauppahinnan diskontattu arvo on määritelty käyttäen tuottooperusteista menetelmää 1 % diskonttokorolla.

2011 hankitut rahavarat ja saamiset (0,0 milj. euroa) koostuivat kokonaisuudessaan rahavaroista.

Hankintoihin liittyvät kulut 0,3 milj. euroa on kirjattu kuluksi ja esitetään tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa kuluissa. Kulut käsitellään kertaluonteisena eränä.

Hankitut tytäryhtiöt sisällytetään tilinpäätökseen hankintamenomenetelmää käyttäen. Hankintameno kohdistetaan yksilöitävissä oleville hankituille varoille sekä vastattaviksi otetuille veloille ja ehdollisille veloille hankinta-ajankohtana.

Hankittujen immateriaalioikeuksien käypä arvo on määritetty arvioituihin diskontattuihin rojaltimaksuihin perustuen. Käyvän arvon määrittämisessä on käytetty markkinaehtoisesti arvioitua rojaltiprosenttia (normalisoitu nettorahavirta), jonka ulkopuolinen taho olisi valmis maksamaan lisenssisopimuksesta. Asiakassuhteiden käypä arvo on määritetty asiakassuhteiden arvioidun kestoajan (keskimääräinen minimiaika) ja olemassa olevista asiakkuuksista syntyvien diskontattujen nettorahavirtojen perusteella.

ACE:n hankinnasta syntyi vuonna 2011 liikearvoa 0,1 milj. euroa. Liikearvon perusteena on yrityskaupalla saavutettava nopea laajentuminen uusille tuotemerkkinoille. 0,9 milj. euron liikearvon syntymiseen vuonna 2010 vaikutti Dynamiten hankinta. Liikearvon perusteena ovat tuotesortimentin ja markkina-alueen laajentaminen sekä tuotannon, hankintojen ja jakelun mittakaavaetujen hyödyntäminen.

Syntyneet liikearvot varmennetaan arvonalentumistestauksen avulla. Liikearvot eivät ole vähennyskelpoisia verotuksessa.

#### YRITYSMYYNIT VUONNA 2011

Joulukuussa 2011 saatiin päätökseen Kiinan-lahjatavaravalmistusyksikön Willtech Gift Ltd:n ("Willtech Gift") kauppa. Rapala myi 100 % Willtech Giftin osakekannasta. Ennen kauppaa Rapalan lahjatavaraliiketoiminta oli siirretty Willtech Giftin omistukseen. Kaupasta syntynyt 1,9 milj. euron suuruinen myyntivoitto sisältyy tuloslaskelmassa liiketoiminnan muihin tuottoihin. Luovutettujen varojen tase-arvo oli 4,8 milj. euroa sisältäen 1,0 milj. euroa liikearvoa. Osa kauppahinnasta maksettiin käteisellä joulukuussa ja loppuosa kauppahinnasta jäi korolliseksi, vakuudelliseksi saamiseksi, joka maksetaan vuosina 2012–2016.

## LUOVUTUKSET

Milj. EUR	Liitetieto	2011
Käyttöpääoma		1,9
Aineelliset hyödykkeet	13	1,0
Rahavarat		0,9
Osuus liikearvosta	12	1,0
<b>Luovutetut varat yhteensä</b>		<b>4,9</b>
Rahana kaupanteon yhteydessä saatu vastike		1,4
Myöhemmin rahana saatava vastike		5,3
<b>Vastike yhteensä</b>		<b>6,7</b>
<b>Kirjattu voitto</b>		<b>1,9</b>

## 4. LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT

Milj. EUR	2011	2010
Kiinan-lahjatavaraliiketoiminnan myyntivoitto	1,9	
Muut aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden myyntivoitot	0,2	0,1
Rojaltituotot	0,3	0,2
Vakuutuskorvaukset	0,1	0,0
Vuokratuotot	0,1	0,1
Julkiset avustukset	0,0	0,1
Romumyynti	0,0	0,0
Muut tuotot	0,2	0,1
<b>Yhteensä</b>	<b>2,9</b>	<b>0,7</b>

Muut tuotot, 0,2 milj. euroa (2010: 0,1 milj. euroa), koostuu useasta pienestä erästä, jotka eivät yksittäisinä erinä ole merkittäviä. Tarkempaa tietoa Kiinan-lahjatavaraliiketoiminnan myynnistä on liitetiedossa 3.

## 5. LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT

Milj. EUR	2011	2010
Myynti- ja markkinointikulut	-12,2	-12,1
Maksetut vuokrat	-7,4	-6,8
Rahdit	-5,7	-5,3
Kunnossapito- ja yleiskustannukset	-5,2	-5,0
Matkakulut	-4,6	-4,4
Myyntikomissiot	-3,6	-3,6
Konsultointikulut	-2,2	-1,7
IT ja tietoliikenne	-1,9	-1,8
Luottotappiot myyntisaatavista	-1,2	-0,6
Vakuutuskulut	-0,8	-0,8
Tilintarkastajien palkkiot ja palvelut	-0,8	-0,7
Ulkoistettu logistiikka	-0,6	-0,6
Muut kulut	-7,0	-6,4
<b>Yhteensä</b>	<b>-53,3</b>	<b>-49,7</b>

## TILINTARKASTAJIEN PALKKIOT JA PALVELUT

Milj. EUR	2011	2010
Tilintarkastuspalkkiot	-0,7	-0,6
Palkkiot veropalveluista	0,0	0,0
Muut palkkiot	0,0	0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,7</b>

## LIIKEVOITTOON SISÄLTYVÄT KERTALUONTEISET TUOTOT JA KULUT

Milj. EUR	2011	2010
Yrityshankintoihin liittyvät kulut	-0,3	-0,2
Unkarin uudelleenjärjestelykustannukset	0,1	-0,2
Suomen-toimintojen muuttokustannukset	-0,3	
Kiinan-lahjatavaravalmistusyksikön myynti <sup>1)</sup>	1,5	
Muut uudelleenjärjestelykustannukset	-0,4	-0,1
Muut kertaluonteiset erät		-0,1
<b>Voittoon ennen poistoja sisältyvät erät yhteensä</b>	<b>0,6</b>	<b>-0,5</b>
Kiinan kertaluonteinen käyttöomaisuuden arvonalentuminen		0,0
Suomen-toimintojen muuttoon liittyvä käyttöomaisuuden arvonalentuminen	-0,4	
Muut kertaluonteiset arvonalentumiset	0,0	
<b>Liikevoittoon sisältyvät kertaluonteiset erät yhteensä</b>	<b>0,2</b>	<b>-0,5</b>

<sup>1)</sup>Sisältää kirjatun voiton 1,9 milj. euroa sekä myynnistä aiheutuneet kulut

Tuloslaskelmassa kertaluonteiset tuotot sisältyvät liiketoiminnan muihin tuottoihin. Kertaluonteiset kulut sisältyvät liiketoiminnan muihin kuluihin, työsuhte-etuuksista aiheutuviin kuluihin sekä poistoihin ja arvonalentumisiin.

**6. MATERIAALIT JA PALVELUT**

Milj. EUR	2011	2010
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	-125,6	-123,1
Varastojen muutos	0,6	0,2
Ulkopuoliset palvelut	-8,2	-12,9
<b>Yhteensä</b>	<b>-133,2</b>	<b>-135,7</b>

**7. TYÖSUHDE-ETUUKSISTA AIHEUTUVAT KULUT**

Milj. EUR	2011	2010
Palkat	-50,4	-48,0
Eläkekulut – maksupohjaiset järjestelyt	-3,8	-3,6
Eläkekulut – etuusperusteiset järjestelyt	-0,2	-0,3
Muut pitkäaikaiset työsuhde-etuudet	0,0	-0,2
Osakkeina toteutettavat ja maksettavat optiojärjestelyt		0,1
Käteisvaroina maksettavat optiojärjestelyt	0,1	-0,1
Muut henkilösivukulut	-7,9	-7,1
<b>Yhteensä</b>	<b>-62,4</b>	<b>-59,1</b>

Vuoden 2011 työsuhde-etuuksista aiheutuvat kulut sisältävät uudelleenjärjestelyistä johtuvia henkilöstökuluja 0,8 milj. euroa (2010: 0,3 milj. euroa). Tarkemmat tiedot ylimmän johdon työsuhde-etuuksista ja optiojärjestelyistä on esitetty liitetiedoissa 28 ja 29.

**HENKILÖSTÖN LUKUMÄÄRÄ KESKIMÄÄRIN**

Henkilöä	2011	2010
Pohjois-Amerikka	116	112
Pohjoismaat	444	468
Muu Eurooppa	835	842
Muut maat	813	895
<b>Yhteensä</b>	<b>2 208</b>	<b>2 317</b>

**8. POISTOT JA ARVONALENTUMISET**

Milj. EUR	2011	2010
<b>Poistot ja arvonalentumiset aineettomista hyödykkeistä</b>		
Poistot asiakassuhteista	-0,3	-0,3
Poistot muista aineettomista hyödykkeistä	-0,3	-0,2
<b>Poistot ja arvonalentumiset aineellisista hyödykkeistä</b>		
Poistot rakennuksista ja rakennelmista	-0,8	-0,7
Poistot koneista ja kalustosta	-3,4	-3,5
Poistot muista aineellisista hyödykkeistä	-1,7	-1,4
Arvonalentumiset rakennuksista ja rakennelmista	-0,4	
Arvonalentumiset muista aineellisista hyödykkeistä	0,1	0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>-7,0</b>	<b>-6,1</b>

Vuonna 2011 kirjatut arvonalentumiset liittyivät Suomen-toimintojen muuttoon, Norjan-talviurheiluliiketoiminnan uudelleenjärjestelyihin sekä muihin kertaluonteisiin aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden arvonalentumisiin. Vuonna 2010 arvonalentumiset johtuivat pääosin Kiinan-tuotantotoimintojen aineellisista hyödykkeistä.

**9. TUTKIMUS- JA KEHITYSKULUT**

Tilikauden voittoon sisältyy kuluksi kirjattuja tutkimus- ja kehityskuluja 2,1 milj. euroa vuonna 2011 (2010: 2,1 milj. euroa). Konserni ei ole aktivoitunut kehityskuluja.

**10. RAHOITUSTUOTOT JA- KULUT**

Milj. EUR	2011	2010
<b>Kurssivoitot</b>		
Lainoista ja saamisista	7,2	6,9
Jaksotettuun hankintamenoön kirjatuista rahoitusveloista	2,6	1,4
<b>Kurssitappiot</b>		
Lainoista ja saamisista	-7,3	-4,3
Jaksotettuun hankintamenoön kirjatuista rahoitusveloista	-4,3	-2,4
<b>Korko- ja muut rahoitustuotot</b>		
Korkotuotot lainoista ja saamisista	0,2	0,2
Muut rahoitustuotot	0,0	0,0
<b>Korko- ja muut rahoituskulut</b>		
Korkokulut jaksotettuun hankintamenoön kirjatuista rahoitusveloista	-3,6	-3,4
Muut rahoituskulut	-0,3	-0,3
<b>Yhteensä</b>	<b>-5,5</b>	<b>-1,8</b>

Korkokulut sisältävät rahoitusleasingosopimusten korkokuluja -0,0 milj. euroa vuonna 2011 (2010: -0,0 milj. euroa).

**KIRJATTU MUIHIN LAAJAN TULOSLASKELMAN ERIIN**

Milj. EUR	2011	2010
Suojauslaskennan alaisten korkoterminien arvonmuutokset, verovaikutus huomioituna	-0,1	-1,2
Voitot ja tappiot nettosijoituksien suojauksista, verovaikutus huomioituna	-0,4	-1,1
<b>Yhteensä</b>	<b>-0,5</b>	<b>-2,3</b>

**TULOSLASKELMAAN KIRJATUT VALUUTTAKURSSIVOITOT JA -TAPPIOT**

Milj. EUR	2011	2010
Liikevaihtoon sisältyvät	0,4	0,9
Ostoihin sisältyvät	-0,1	-0,4
Liiketoiminnan muihin kuluihin sisältyvät		
Valuuttaterminien arvonmuutokset - ei suojauslaskennassa	-0,1	0,5
Rahoitustuottoihin ja -kuluihin sisältyvät		
Kurssivoitot ja -tappiot, netto	-1,8	1,6
<b>Yhteensä</b>	<b>-1,6</b>	<b>2,5</b>

IAS 39:n tehokkuusvaatimukset täyttävillä nettosijoituksien suojauksilla ja korkojohdannaisilla ei ollut tehotto-  
muudesta johtuvaa tuloslaskelmavaikutusta vuosina 2011 ja 2010.

**11. TULOVEROT****TULOVEROT TULOSLASKELMASSA**

Milj. EUR	2011	2010
Tuloverot	-7,9	-8,5
Laskennalliset verot	-0,1	-0,3
<b>Yhteensä</b>	<b>-8,0</b>	<b>-8,7</b>

**TULOVEROJEN TÄSMÄYTYYS**

Milj. EUR	2011	2010
Verot laskettuna Suomen yhtiöverokannalla (26 %)	-6,6	-7,7
Ulkomaisten tytäryritysten poikkeavat verokannat	-1,2	-0,3
Vähennyskelvottomat kulut ja verovapaat tuotot	0,4	0,2
Ulkomaiset lähdeverot	-0,3	-0,4
Tilikauden tappiot, joista ei ole kirjattu laskennallista verosaamista	-0,4	-0,1
Verot aikaisemmilta tilikausilta	-0,5	-0,7
Edellisinä vuosina muodostettujen laskennallisten verosaamisten ja -velkojen muutokset	0,5	0,2
Verokantojen muutosten vaikutus laskennallisiin veroihin	0,0	0,0
Konsernin yhdistelytoimenpiteiden ja eliminointien vaikutus	0,0	0,0
Muut erät	0,0	0,0
<b>Tuloverot tuloslaskelmassa</b>	<b>-8,0</b>	<b>-8,7</b>

**MUIHIN LAAJAN TULOSEN ERIIN LIITTYVÄT VEROT**

2011 Milj. EUR	Ennen veroja	Verovaikutus	Verojen jälkeen
Muuntoerot	2,0		2,0
Voitot ja tappiot rahavirtojen suojauksista	-0,1	0,0	-0,1
Voitot ja tappiot nettosijoitusten suojauksista	-0,5	0,1	-0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>1,4</b>	<b>0,1</b>	<b>1,5</b>

2010 Milj. EUR	Ennen veroja	Verovaikutus	Verojen jälkeen
Muuntoerot	7,8		7,8
Voitot ja tappiot rahavirtojen suojauksista	-1,6	0,4	-1,2
Voitot ja tappiot nettosijoitusten suojauksista	-1,5	0,4	-1,1
<b>Yhteensä</b>	<b>4,7</b>	<b>0,8</b>	<b>5,5</b>

## LASKENNALLISTEN VEROJEN MUUTOS

2011 Milj. EUR	1.1.	Tuloslaskelma	Oma pääoma	Muuntoerot	Yrityshankinnat (katso liitetieto 3)	31.12.
Vahvistetut tappiot ja verohyvitykset	2,3	0,4		0,0		2,7
Varaukset	0,1	0,1		0,0		0,2
Eläkevelvoitteet	0,3	0,0		0,0		0,3
Poistoerot	0,1	0,1		0,0		0,2
Konsernin yhdistelytoimenpiteiden ja eliminointien vaikutus	5,0	-0,4		0,1		4,7
Muut tilapäiset erot	1,8	-0,2	0,0	0,0		1,6
<b>Laskennalliset verosaamiset yhteensä</b>	<b>9,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>		<b>9,8</b>
Poistoerot ja muut verottamattomat varaukset	2,6	0,1		0,1		2,7
Varastot	2,4	-0,1		0,1		2,4
Hankittujen nettovarojen käyvän arvon muutokset	3,2	0,0		0,0	0,1	3,3
Muut tilapäiset erot	0,6	0,2		0,0		0,8
<b>Laskennalliset verovelat yhteensä</b>	<b>8,8</b>	<b>0,2</b>		<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>9,2</b>
<b>Laskennallinen verosaaminen, netto</b>	<b>0,9</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,6</b>
<b>2010</b>						
Milj. EUR	1.1.	Tuloslaskelma	Oma pääoma	Muuntoerot	Yrityshankinnat (katso liitetieto 3)	31.12.
Vahvistetut tappiot ja verohyvitykset	1,9	0,4		0,0		2,3
Varaukset	0,1	0,0		0,0		0,1
Eläkevelvoitteet	0,2	0,0		0,0		0,3
Poistoerot	0,2	-0,1		0,0		0,1
Konsernin yhdistelytoimenpiteiden ja eliminointien vaikutus	4,5	0,1		0,4		5,0
Muut tilapäiset erot	0,9	0,2	0,4	0,1	0,2	1,8
<b>Laskennalliset verosaamiset yhteensä</b>	<b>8,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,2</b>	<b>9,7</b>
Poistoerot ja muut verottamattomat varaukset	2,1	0,3		0,2		2,6
Varastot	2,1	0,2		0,1		2,4
Hankittujen nettovarojen käyvän arvon muutokset	1,4	0,0		0,1	1,7	3,2
Muut tilapäiset erot	0,2	0,4		0,0		0,6
<b>Laskennalliset verovelat yhteensä</b>	<b>5,8</b>	<b>0,8</b>		<b>0,5</b>	<b>1,7</b>	<b>8,8</b>
<b>Laskennallinen verosaaminen, netto</b>	<b>2,2</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>-1,5</b>	<b>0,9</b>

Laskennallinen vero on taseessa esitetty nettona IAS 12 mukaisesti. Konsernilla oli 31.12.2011 vahvistettuja tappiota 7,1 milj. euroa (2010: 6,8 milj. euroa), joista ei ole kirjattu laskennallista verosaamista, koska konsernille ei todennäköisesti kerry ennen kyseisten tappioiden vanhenemista verotettavaa tuloa, jota vastaan tappiot pystyttäisiin hyödyntämään. Näistä tappioista 3,7 milj. euroa vanhenee seuraavan viiden vuoden kuluessa (2010: 3,6 milj. euroa).

Konsernissa ei ole kirjattu laskennallista verovelkaa tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista, koska voittonjako on konsernin päättävällä, eikä se ole todennäköistä lähitulevaisuudessa.

Taseeseen sisältyy 0,9 milj. euroa (2010: 0,4 milj. euroa) laskennallisia verosaamia sellaisissa tytäryhtiöissä, joiden tilikauden 2011 tai 2010 tulos on ollut tappiollinen. Näiden laskennallisten verosaamisten kirjaaminen perustuu tulosennusteisiin, jotka osoittavat kyseisten laskennallisten verosaamisten realisoitumisen olevan todennäköistä.

**12. AINEETTOMAT HYÖDYKKEET**

2011 Milj. EUR	Tavaramerkit	Asiakassuhteet	Liikearvo	Muut aineettomat hyödykkeet	Yhteensä
Hankintameno 1.1.	17,7	3,5	46,5	5,8	73,5
Lisäykset				0,4	0,4
Yrityshankinnat (katso liitetieto 3)	0,4		0,1	0,0	0,5
Vähennykset			-1,1	-0,1	-1,2
Uudelleenryhmittelyt <sup>1)</sup>				0,2	0,2
Kurssierot	0,4	0,0	0,5	0,0	0,9
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>18,5</b>	<b>3,4</b>	<b>46,0</b>	<b>6,4</b>	<b>74,3</b>
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-0,6	-1,3		-3,8	-5,7
Yrityshankinnat (katso liitetieto 3)				0,0	0,0
Vähennykset				0,0	0,0
Uudelleenryhmittelyt <sup>1)</sup>				-0,2	-0,2
Tilikauden poistot		-0,3		-0,3	-0,7
Kurssierot	0,0	0,0		0,0	0,0
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,6</b>		<b>-4,2</b>	<b>-6,4</b>
<b>Kirjanpitoarvo 1.1.</b>	<b>17,1</b>	<b>2,2</b>	<b>46,5</b>	<b>2,0</b>	<b>67,8</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>17,9</b>	<b>1,8</b>	<b>46,0</b>	<b>2,3</b>	<b>67,9</b>
<b>2010</b>					
Milj. EUR	Tavaramerkit	Asiakassuhteet	Liikearvo	Muut aineettomat hyödykkeet	Yhteensä
Hankintameno 1.1.	11,9	2,2	43,7	5,5	63,3
Lisäykset	0,0			0,2	0,2
Yrityshankinnat (katso liitetieto 3)	5,3	1,0	0,9		7,3
Vähennykset	0,0			0,0	0,0
Uudelleenryhmittelyt <sup>1)</sup>				0,1	0,1
Kurssierot	0,4	0,3	1,9	0,1	2,7
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>17,7</b>	<b>3,5</b>	<b>46,5</b>	<b>5,8</b>	<b>73,5</b>
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	-0,6	-0,9		-3,5	-5,0
Vähennykset	0,0			0,0	0,0
Uudelleenryhmittelyt <sup>1)</sup>				0,0	0,0
Tilikauden poistot	0,0	-0,3		-0,2	-0,5
Kurssierot	0,0	-0,1		0,0	-0,2
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,3</b>		<b>-3,8</b>	<b>-5,7</b>
<b>Kirjanpitoarvo 1.1.</b>	<b>11,3</b>	<b>1,3</b>	<b>43,7</b>	<b>1,9</b>	<b>58,3</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>17,1</b>	<b>2,2</b>	<b>46,5</b>	<b>2,0</b>	<b>67,8</b>

<sup>1)</sup> Sisältää siirtoja aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden välillä.

Muut aineettomat hyödykkeet sisältävät patenteja, lisenssejä ja atk-ohjelmistoja. Aineettomat hyödykkeet arvotetaan alkuperäiseen hankintamenoon, vähennettynä arvonalentumistappiolla ja poistetaan tasapoistoin arviotuna taloudellisena vaikutusajanaan, joka vaihtelee kolmesta viiteentoista vuoteen. Useimmista tavaramerkeistä ei tehdä poistoja, koska niillä katsotaan olevan rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika. Tavaramerkit on kirjattu taseessa alkuperäiseen hankintamenoon, vähennettynä arvonalentumistappiolla. Liikearvo on kirjattu taseessa alkuperäiseen hankintamenoon, vähennettynä arvonalentumistappiolla. Liikearvosta ei tehdä poistoja. Taloudelliselta vaikutusajaltaan rajoittamattomat tavaramerkit ja liikearvo testataan vuosittain arvonalentumisen varalta.

#### LIIKEARVO JA TALOUDELLISELTA VAIKUTUSAJALTAAN RAJOITTAMATTOMAT TAVARAMERKIT LIKETOIMINTASEGMENTEITTÄIN

Milj. EUR	Konsernin kalastustuotteet	Konsernin muut tuotteet	Kolmansien osapuolien tuotteet	Yhteensä
<b>2011</b>				
Liikearvo	43,7	0,0	2,3	46,0
Taloudelliselta vaikutusajaltaan rajoittamattomat tavaramerkit	17,2	0,1	0,5	17,9
<b>2010</b>				
Liikearvo	43,0	1,1	2,4	46,5
Taloudelliselta vaikutusajaltaan rajoittamattomat tavaramerkit	16,4	0,1	0,6	17,1

#### LIIKEARVON JA TALOUDELLISELTA VAIKUTUSAJALTAAN RAJOITTAMATTOMIEN TAVARAMERKKIEN ARVONALENTUMISTESTAUS

Konsernia johdetaan yhtenä kokonaisuutena eikä sitä ole organisoitu tai johdettu segmenteittäin. Suurin osa yksiköistä on toiminnassaan riippuvaisia toisistaan, eikä osalla yksiköistä ole omaa tuotanto- tai myyntitoimintaa, eivätkä ne ole siten kykeneviä toimimaan itsenäisesti. IFRS:n mukaan pienin erotettavissa oleva rahavirtaa tuottava yksikkö saa olla kuitenkin enintään niin laaja kuin yhteisön segmenttiraportointiin perustuva toiminnallinen segmentti. Tästä johtuen liikearvo ja taloudelliselta vaikutusajaltaan rajoittamattomat tavaramerkit testataan liike-toimintasegmenttitasolla.

Liikearvojen ja tavaramerkkien tasearvojen mahdollinen arvonalentuminen testataan käyttöarvon mukaisesti diskontattujen tulevaisuuden rahavirtojen avulla. Rahavirtaennusteet pohjautuvat johdon tekemiin ja hallituksen hyväksymiin ennusteisiin, jotka kattavat viiden vuoden ajanjakson. Arvioidut myynti- ja tuotantomäärät on johdettu olemassa olevien tuotannon tekijöiden käytöstä. Tärkeimmät arvot ja oletukset, joihin johto perustaa rahavirtaennusteet, liittyvät tuotantomääriin ja katteisiin. Diskonttokorkona käytetään painotettua pääoman kustannusta (WACC) ennen veroja, joka oli 5,4 % vuonna 2011 ja 6,0 % vuonna 2010. Sekä vuonna 2010 että 2011 toteutetuissa laskelmissa viiden vuoden ennustejakson jälkeiset kassavirrat on ekstrapoloitu käyttämällä 0 %:n kasvutekijää. Suoritettujen liikearvojen ja tavaramerkkien arvonalentumistestien perusteella vuosina 2011 ja 2010 ei ole ollut tarvetta liikearvon arvonalennuksiin.

#### Keskeiset muuttujat

Myynti – Konsernin ennustettu myynti perustuu nykyisiin ja tuleviin tuotesortimentteihin sekä jakelu- ja tuotantokapasiteetin hyödyntämiseen. Myyntiennusteen pohjana ovat lisäksi toimialan pitkän aikavälin kasvu ja konsernin strategian edelleen toteuttaminen.

Käyttökate – Konsernin ennustettu käyttökate, liikevoitto ennen poistoja ja arvonalentumisia, perustuu edellisten vuosien aikana toteutuneisiin katteisiin sekä johdon arvioihin myynnin ja myyntikatteen kehitymisestä. Käyttökate kehitymisessä on lisäksi huomioitu yleinen kustannustason nousu.

Diskonttokorko – Diskonttokorkona käytetään painotettua pääoman kustannusta (WACC) ennen veroja. Painotettu pääoman kustannus kuvaa konsernin oman ja vieraan pääoman kokonaiskustannusta ottaen huomioon niiden erilaiset tuottovaateet. WACC:n määrittämisessä on otettu todellisen vieraan pääoman koron lisäksi huomioon myös mahdollisen uudelleenrahoituksen arvioitu lisäkustannus sekä toisaalta se, että konsernin oman pääoman riskikerroin on merkittävästi pienempi kuin Suomen osakemarkkinoilla keskimäärin.

Kasvutekijä – Käytetty kasvutekijä on johdon harkinnan mukaan konservatiivinen verrattuna konsernin toteutuneisiin kasvuprosentteihin viimeisen viiden vuoden aikana.

#### Herkkyyksianalyysi

Keskeisimmät liikearvon alentumistestaukseen vaikuttavat tekijät ovat ennustettu käyttökate ja diskonttokorko. Yhtiön johdon mielestä minkään keskeisen tekijän todennäköinen muutos ei johtaisi tilanteeseen, jossa kirjanpitoarvo ylittäisi kerrytettävissä olevan rahamäärän. Vaikka ennustettu käyttökate olisi 30 prosenttia alhaisempi kuin johdon ennuste tai diskonttokorko 8 prosenttiyksikköä johdon laskelmissa käyttämää korkeampi, se ei johtaisi arvonalentumistappion kirjaamiseen konsernin kalastustuotteiden ja kolmansien osapuolien tuotteiden segmenteissä. Konsernin muiden tuotteiden segmentin joustovara on noin puolet pienempi.



### 13. AINEELLISET HYÖDYKKEET

2011 Milj. EUR	Maa-alueet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	Yhteensä
Hankintameno 1.1.	1,8	21,4	49,8	10,9	0,7	84,6
Lisäykset	0,0	1,1	3,5	2,0	1,4	8,1
Yrityshankinnat (katso liitetieto 3)			0,1	0,0		0,2
Vähennykset			-2,5	-3,1	0,0	-5,6
Uudelleenryhmittelyt <sup>1)</sup>		0,1	0,7	0,1	-1,1	-0,2
Siirto myytävänä oleviin omaisuuseriin	-0,1	-0,9				-1,0
Kurssierot	0,0	0,1	0,2	0,1	0,0	0,5
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>1,8</b>	<b>21,7</b>	<b>51,8</b>	<b>10,1</b>	<b>1,0</b>	<b>86,4</b>
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.		-13,4	-36,6	-5,9		-55,9
Yrityshankinnat (katso liitetieto 3)			0,0	0,0		-0,1
Vähennykset			2,0	1,9		3,9
Uudelleenryhmittelyt <sup>1)</sup>			0,1	0,1		0,2
Siirto myytävänä oleviin omaisuuseriin		0,7				0,7
Tilikauden poistot		-0,8	-3,4	-1,7		-6,0
Arvonalentumiset		-0,4		0,1		-0,3
Kurssierot		-0,1	-0,2	-0,1		-0,4
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.</b>		<b>-14,0</b>	<b>-38,2</b>	<b>-5,7</b>		<b>-57,9</b>
<b>Kirjanpitoarvo 1.1.</b>	<b>1,8</b>	<b>8,0</b>	<b>13,2</b>	<b>5,0</b>	<b>0,7</b>	<b>28,7</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>1,8</b>	<b>7,7</b>	<b>13,7</b>	<b>4,4</b>	<b>1,0</b>	<b>28,5</b>
<b>2010</b> Milj. EUR						
Hankintameno 1.1.	1,6	16,7	47,1	8,7	1,4	75,5
Lisäykset	0,0	0,6	3,1	1,5	1,2	6,4
Yrityshankinnat (katso liitetieto 3)			1,1	0,3		1,4
Vähennykset			-3,4	-0,5	-0,5	-4,4
Uudelleenryhmittelyt <sup>2)</sup>		3,6	0,8	0,4	-1,4	3,5
Kurssierot	0,1	0,5	1,1	0,5	0,0	2,2
<b>Hankintameno 31.12.</b>	<b>1,8</b>	<b>21,4</b>	<b>49,8</b>	<b>10,9</b>	<b>0,7</b>	<b>84,6</b>
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.		-8,9	-35,0	-4,2		-48,0
Yrityshankinnat (katso liitetieto 3)			-0,7	-0,2		-1,0
Vähennykset			3,1	0,4		3,4
Uudelleenryhmittelyt <sup>2)</sup>		-3,6	0,3	-0,2		-3,5
Tilikauden poistot		-0,7	-3,5	-1,4		-5,6
Arvonalentumiset			0,0	0,0		0,0
Kurssierot		-0,2	-0,8	-0,2		-1,2
<b>Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.</b>		<b>-13,4</b>	<b>-36,6</b>	<b>-5,9</b>		<b>-55,9</b>
<b>Kirjanpitoarvo 1.1.</b>	<b>1,6</b>	<b>7,8</b>	<b>12,1</b>	<b>4,5</b>	<b>1,4</b>	<b>27,5</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b>	<b>1,8</b>	<b>8,0</b>	<b>13,2</b>	<b>5,0</b>	<b>0,7</b>	<b>28,7</b>

<sup>1)</sup> Sisältää siirtoja aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden välillä.

<sup>2)</sup> Sisältää siirtoja hankintameno- ja kertyneiden poistojen välillä.



**16. SAAMISET**

Milj. EUR	2011	2010
<b>Pitkäaikaiset saamiset</b>		
Korolliset		
Lainasaamiset	4,5	0,1
Sulkutilitalletus	1,3	1,3
Korottomat		
Muut saamiset	0,2	0,2
<b>Lyhytaikaiset saamiset</b>		
Korolliset		
Lainasaamiset	1,1	0,0
Johdannaiset	0,2	0,0
Korkosaamiset	0,2	
Korottomat		
Myyntisaamiset	51,1	53,0
Arvonlisäverosaamiset	1,4	1,4
Etukäteeseen maksetut vakuutusmaksut	0,3	0,2
Muut siirtosaamiset	1,7	1,9
Muut saamiset	1,8	1,1
Arvonalentumiset myyntisaamisista	-2,8	-2,3
<b>Yhteensä</b>	<b>61,1</b>	<b>57,0</b>

Lyhyestä maturiteetista johtuen lyhytaikaisten saamisten käyvän arvon katsotaan vastaavan niiden kirjanpitoarvoa.

Pitkäaikaisten lainasaamisten keskiporkko oli 3,96 % (2010: 3,44 %). Lyhytaikaisten lainasaamisten keskiporkko oli 4,04 % vuonna 2011 (2010: 2,56 %).

**ARVONALENTUMISET MYYNTISAAMISISTA**

Milj. EUR	2011	2010
Arvonalentumiset myyntisaamisista 1.1.	2,3	2,5
Lisäykset	1,2	0,7
Vähennykset	-0,3	-1,0
Saadut suoritukset	-0,3	-0,1
Kurssierot	0,0	0,1
<b>Arvonalentumiset myyntisaamisista 31.12.</b>	<b>2,8</b>	<b>2,3</b>

Useimmissa tapauksissa arvonalentuminen tehdään yksilöidysti, kun on olemassa perusteltu näyttö (kuten myyntisaamisten merkittävä viivästyminen sekä epäonnistuneet perintätoimenpiteet tai asiakkaan tunnetuista talousvaikeuksista johtuva korkeampi todennäköisyys maksukyvyttömyydelle), ettei kaikkia saamisista saada alkuperäisin ehdoin. Muista saamisista ei ole kirjattu arvonalentumisia.

**17. VAIHTO-OMAISUUS**

Milj. EUR	2011	2010
Aineet ja tarvikkeet	8,4	8,1
Keskeneräiset tuotteet	9,4	9,7
Valmiit tuotteet	100,9	97,4
Markkina-arvovaruukset	-3,2	-3,0
<b>Yhteensä</b>	<b>115,5</b>	<b>112,2</b>

Vuonna 2011 vaihto-omaisuuden kirjanpitoarvoon sisältyi 3,2 milj. euron suuruinen nettorealisointivaraus (2010: 3,0 milj. euroa).

**18. RAHAVARAT**

Milj. EUR	2011	2010
Käteinen raha ja pankkitilit	27,8	27,3
Pankkitalletukset	1,1	0,6
<b>Yhteensä</b>	<b>28,9</b>	<b>27,9</b>

Rahavarat koostuvat käteisvaroista, lyhytaikaisista pankkitalletuksista sekä muista lyhytaikaisista erittäin likvideistä sijoituksista, joiden maturiteetti on korkeintaan kolme kuukautta. Pankeista saadut tililuotot sisältyvät taseen lyhytaikaisiin korollisiin lainoihin.

Rahavarojen käypä arvo ei poikkea oleellisesti tasearvosta.

**19. OSAKKEENOMISTAJILLE KUULUVA OMA PÄÄOMA**

Milj. EUR	2011	2010
Osakepääoma 1.1.	3,6	3,6
<b>Osakepääoma 31.12.</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>
Ylikurssirahasto 1.1.	16,7	16,7
<b>Ylikurssirahasto 31.12.</b>	<b>16,7</b>	<b>16,7</b>
Arvonmuutosrahasto 1.1.	-1,5	-0,3
Voitot ja tappiot rahavirran suojauksista, veroaikutus huomioituna	-0,1	-1,2
<b>Arvonmuutosrahasto 31.12.</b>	<b>-1,6</b>	<b>-1,5</b>
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto 1.1.	4,9	4,9
<b>Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto 31.12.</b>	<b>4,9</b>	<b>4,9</b>
Omat osakkeet 1.1.	-2,5	-1,4
Omien osakkeiden hankinta	-0,1	-1,1
<b>Omat osakkeet 31.12.</b>	<b>-2,6</b>	<b>-2,5</b>
Vapaa pääoma 1.1.	100,7	84,0
Muuntoerot	2,3	7,4
Voitot ja tappiot nettosijoitusten suojauksista, veroaikutus huomioituna	-0,4	-1,1
Maksetut osingot	-9,0	-7,4
Osakeperusteiset maksut		-0,1
Muut muutokset		0,0
Tilikauden voitto	14,0	18,0
<b>Vapaa pääoma 31.12.</b>	<b>107,7</b>	<b>100,7</b>

Niissä tapauksissa, joissa optio-oikeuksista on päätetty vanhan osakeyhtiölain (29.9.1978/734) aikana, optioihin perustuvista osakemerkinnöistä saadut rahasuoritukset on kirjattu (mahdollisilla transaktiokuluilla oikaistuna) osakepääomaan (nimellisarvo) ja ylikurssirahastoon. Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto sisältää muut oman pääoman luonteiset sijoitukset ja osakkeiden merkintähinnan siltä osin, kun sitä ei nimenomaisen päätöksen mukaan merkitä osakepääomaan. Uuden osakeyhtiölain (21.7.2006/624) voimaantulon jälkeen (1.9.2006) päätettyjen optio-ohjelmien perusteella tehdyistä osakemerkinnöistä saadut maksut merkitään kokonaisuudessaan sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Konsernilla ei ole uuden osakeyhtiölain voimaantulon jälkeen päätettyjä optiojärjestelyjä.

Muuntoerot sisältävät ulkomaisten yksikköjen tilinpäätösten muuntamisesta syntyneet kurssierot ja kurssierot sellaisista monetaarisista eristä, jotka ovat osa nettosijoitusta ulkomaiseen yksikköön. Myös ulkomaisiin yksikköihin tehtyjen nettosijoitusten suojauksista syntyvät käyvän arvon muutokset sisältyvät muuntoeroihin, silloin kun suojauslaskennan edellytykset täyttyvät. Arvonmuutosrahasto sisältää myytävissä olevien sijoitusten ja rahavirran suojaukseen käytettävien johdannaisinstrumenttien käypien arvojen muutokset. Konsernin hankkimat omat osakkeet niihin suoraan liittyvine menoineen kirjataan konsernitilinpäätöksessä oman pääoman vähennykseksi.

**OSINGOT**

Tarkemmat tiedot osingoista on esitetty liitetiedossa 31.

**OSAKKEET JA OSAKEPÄÄOMA**

Yhtiön maksettu ja kauppakisteriin merkitty osakepääoma 31.12.2011 oli 3,6 milj. euroa ja osakemäärä 39 468 449 (2010: 39 468 449). Osakkeen kirjanpidollinen vasta-arvo on 0,09 euroa.

**OMAT OSAKKEET**

Hallitus päätti kokouksessaan 4.2.2010 yhtiökokouksen 7.4.2009 antaman valtuutuksen perusteella jatkaa omien osakkeiden hankintaa. Osakkeiden takaisinosto alkoi 15.2.2010 ja päättyi 31.3.2010, jolloin Rapalan hallussa oli 368 144 kappaletta omia osakkeita. Yhtiökokouksen 14.4.2010 antaman valtuutuksen nojalla omien osakkeiden hankinta jatkui ajanjaksoilla 3.5.-30.6., 2.8.-30.9. ja 1.11.-31.12.2010. Joulukuun lopussa Rapalan hallussa oli 540 198 omaa osaketta, joiden osuus yhtiön koko osake- ja äänimäärästä oli 1,4 %. Vuonna 2010 takaisinostettujen osakkeiden keskihinta oli 5,72 euroa. Kaikkien takaisinostettujen ja yhtiön hallussa olevien osakkeiden keskihinta oli 4,71 euroa.

Hallitus päätti kokouksessaan 17.11.2011 yhtiökokouksen 5.4.2011 antaman valtuutuksen perusteella jatkaa omien osakkeiden hankintaa. Vuoden 2011 aikana ostettiin takaisin 11 859 omaa osaketta. Vuoden aikana takaisin ostettujen osakkeiden keskihinta oli 5,46 euroa. Joulukuun lopussa Rapalan hallussa oli 552 057 omaa osaketta, joiden osuus yhtiön koko osake- ja äänimäärästä oli 1,4 %. Kaikkien takaisinostettujen ja yhtiön hallussa olevien osakkeiden keskihinta oli 4,73 euroa.

**OSAKEPÄÄOMAN MUUTOKSET VUOSINA 2010-2011**

Osakepääomassa ei tapahtunut muutoksia vuosina 2010 ja 2011.

**HALLITUKSEN VALTUUTUKSET**

Huhtikuussa 2007 pidetyn yhtiökokouksen antaman valtuutuksen mukaisesti hallitus voi päättää osakkeiden antamisesta osakeannilla tai antamalla optioita tai osakkeisiin oikeuttavia erityisiä oikeuksia yhdessä tai useammassa erässä. Annettavien uusien osakkeiden määrä, mukaan lukien optioiden tai erityisten oikeuksien perusteella saatavat osakkeet, voi olla enintään 10 000 000 osaketta. Tämä valtuutus sisältää hallitukselle oikeuden määrätä kaikista osakeannin sekä optioiden ja osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antamisen ehdoista, mukaan lukien oikeuden osakkeenomistajien merkintätuoikeudesta poikkeamiseen. Tämä valtuutus on voimassa viisi vuotta yhtiökokouksen päätöksestä lukien.

Hallitus on myös valtuutettu päättämään enintään 2 000 000 oman osakkeen hankkimisesta yhtiön vapaaseen pääomaan kuuluvilla varoilla. Osakemäärä on alle 10 % yhtiön kaikista osakkeista. Osakkeet hankitaan NASDAQ OMX Helsingin järjestämässä julkisessa kaupankäynnissä hankintahetken markkinahintaan. Osakkeet hankitaan ja maksetaan NASDAQ OMX Helsingin sääntöjen ja kulloinkin soveltuvien osakekaupan maksuaikaa ja muita maksuehtoja koskevien sääntöjen mukaisesti. Tämä valtuutus on voimassa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättämiseen saakka.

**OSAKEPERUSTEISET MAKSUT**

Tarkempia tietoja osakeperusteisista maksuista on esitetty liitetiedossa 29.

**20. TYÖSUHDE-ETUUKSISTA JOHTUVAT VELVOITTEET**

Konsernilla on pääosin maksupohjaisia eläkejärjestelyitä. Konsernissa on etuuspohjaisia eläkejärjestelyitä ainoastaan Ranskassa ja Ruotsissa. Ranskan eläkejärjestelyissä eläke-etuuden suuruus eläkkeellejäämishetkellä määritetään palkan ja työssäolovuosien perusteella. Ranskan vastuut ovat rahastoimattomia. Ruotsissa eläkejärjestelyistä Alectassa vakuutetut ITP-järjestelyt ovat luonteeltaan etuuspohjaisia usean työnantajan järjestelyjä. Näistä Ruotsin järjestelyistä ei ole ollut mahdollista saada riittäviä tietoja vastuiden ja varojen jakamiseksi työnantajittain, ja koska ne eivät ole konsernin kannalta merkittäviä, ne on tilinpäätöksessä käsitelty maksupohjaisina. Konsernissa ei ole vastuita muista työsuhteen päättymisen jälkeisistä etuuksista. Konsernin kotimaisten yhtiöiden henkilöstön eläketurva on järjestetty TyEL-vakuutuksella eläkevakuutusyhtiössä. Työsuhde-etuuksista johtuvat velvoitteet sisältävät myös Ranskan työntekijöille maksettavan pitkäaikaisen voitto-osuuden.

**KULUT TULOSLASKELMASSA**

Milj. EUR	2011	2010
Tilikauden työsuoritukseen perustuvat menot	-0,1	-0,3
Korkomenot	-0,1	0,0
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	0,0	0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,3</b>

**VELVOITTEET TASEESSA**

Milj. EUR	2011	2010
Rahastoimattomien velvoitteiden nykyarvo	1,4	1,3
Kirjaamattomat vakuutusmatemaattiset voitot/tappiot	0,0	0,0
Kirjaamattomat takautuvaan työsuoritukseen perustuvat menot	-0,1	-0,1
<b>Nettomääräinen velka</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>

**TASEEN TÄSMÄYTYS**

Milj. EUR	2011	2010
Velvoitteet 1.1.	1,2	1,0
Tilikauden työsuoritukseen perustuvat menot	0,1	0,3
Korkomenot	0,1	0,0
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	0,0	0,0
Järjestelyn supistamisen tai velvoitteen täyttämisen vaikutukset	-0,1	-0,1
<b>Velvoitteet 31.12.</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>

**OLETTAMUKSET**

%	2011	2010
Diskonttokorko	4,8	4,8
Palkkatason nousu	2,6	2,5
Vuotuinen inflaatio	2,0	2,0

**MÄÄRÄT TILIKAUDELTA JA NELJÄLTÄ EDELLISELTÄ TILIKAUDELTA**

Milj. EUR	2011	2010	2009	2008	2007
Rahastoitujen velvoitteiden nykyarvo				0,1	0,1
Järjestelyyn kuuluvien varojen käypä arvo				-0,1	-0,1
Rahastoimattomien velvoitteiden nykyarvo	1,4	1,3	1,0	0,7	0,7
Kokemukseen perustuvat tarkistukset järjestelyyn velkoihin	0,0	0,0	0,0	-0,1	-0,1

Konserni ennakoii, että maksuja etuuspohjaisiin eläkejärjestelyihin suoritetaan 0,0 milj. euroa vuonna 2012.

**21. VARAUKSET**

Milj. EUR	2011	2010
<b>Uudelleenjärjestelyvaraukset</b>		
Varaukset 1.1.	0,1	0,0
Lisäykset		0,1
Käytetyt varaukset	-0,1	0,0
Kurssierot	0,0	0,0
<b>Varaukset 31.12.</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Takuuvaraukset</b>		
Varaukset 1.1.		0,0
Käyttämättömien varausten peruutukset		0,0
<b>Varaukset 31.12.</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Muut varaukset</b>		
Varaukset 1.1.	0,1	0,0
Lisäykset	0,1	0,1
Käytetyt varaukset	-0,1	0,0
Siirto lyhytaikaisista korottomista veloista	0,1	
Kurssierot	0,0	0,0
<b>Varaukset 31.12.</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>
Pitkäaikaiset	0,1	0,0
Lyhytaikaiset	0,1	0,2
<b>Varaukset yhteensä</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>

Muut varaukset koostuvat erilaisista varauksista, jotka eivät yksittäisinä erinä ole merkittäviä. Lyhytaikaisten varausten odotetaan realisoituvan 12 kuukauden sisällä, ja pitkäaikaisten varausten odotetaan realisoituvan pidemmän ajan kuluessa.

## 22. RAHOITUSRISKIEN HALLINTA JA JOHDANNAISSOPIMUKSET

Konsernin rahoitusriskien hallinnan ensisijainen tavoite on vähentää rahoitusmarkkinoiden hintavaihteluiden ja muiden epävarmuustekijöiden vaikutusta konsernin tulokseen, kassavirtaan ja taseeseen sekä ylläpitää riittävää maksuvalmiutta. Konsernin hallitus on hyväksynyt konsernin riskienhallinnan periaatteet ja konsernin toimitusjohtaja vastaa yhdessä konsernin talousjohtajan kanssa rahoitusriskien hallinnan kehittämisestä ja toteuttamisesta.

Konserni jatkoi vuoden 2011 aikana riskienhallintaprosessiensa kehittämistä. Konsernijohdon riskienhallintaorganisaatio, joka koostuu konsernin talous- ja rahoitusjohtajasta (CFO), rahoitusjohtajasta ja riskienhallintajohtajasta, seuraa rahoitusriskejä jatkuvasti ja tekee tarvittavia päätöksiä konsernin rahoitusriskiposition hallitsemiseksi. Maailmantalouden ja rahoitusmarkkinoiden epävarmuus kasvoi vuoden 2011 jälkipuoliskolla, ja konsernin riskienhallintaorganisaatio jatkoi valuuttakurssi-, korko-, likviditeetti- ja vastapuolen maksukyvyttömyysriskien jatkuvaa seurantaa ja hallintaa.

Rahoitusriskit jaetaan markkina-, luotto- ja maksukyvyttömyys sekä likviditeettiriskeihin. Liitetiedossa käsitellään myös konsernin pääomarakenteen hallintaa.

### MARKKINARISKIT

Konsernin markkinariskit aiheutuvat pääasiassa valuuttakurssi- ja korkovaihteluista. Näillä muutoksilla voi olla huomattava vaikutus konsernin tulokseen, kassavirtaan ja taseeseen. Konserni on myös altis tiettyjen hyödyke-markkinoilla hinnoiteltujen raaka-aineiden, lähinnä metallien ja muovien, hinnanvaihteluille.

### 1. Valuuttariski

Suuri osa konsernin myynnistä on euroissa ja Yhdysvaltain dollareissa. Myös huomattava osa kuluista on euroissa, Yhdysvaltain dollareissa, Hongkongin dollareissa sekä Kiinan renminbeissä. Konsernin riskienhallintaorganisaatio seuraa säännöllisesti konsernin ulkomaanvaluuttamääräisten myyntien ja kulujen suhdetta kuten myös avainvaluuttojen kehitystä. Eri valuuttamääräiset tuotot ja kulut netottavat toisiaan tiettyyn määrän asti muodostaen tältä osin luonnollisen suojauksen. Konserni on päättänyt olla suojaamatta systemaattisesti kaikkia transaktioita ja avoimia positioita ja keskittynyt keskeisten valuuttojen, erityisesti Yhdysvaltain dollarin, tuloslaskelmavaikutuksen suojaamiseen dynaamisesti markkinatilanteen mukaan.

Konserni käyttää valuuttajohdannaisia vähentääkseen valuuttakurssimuutosten negatiivisia vaikutuksia myyntiin ja ostoihin sekä ennustettuihin kassavirtoihin ja yhtiön sitoumuksiin. Valuuttajohdannaiset ovat pääosin lyhytaikaisia ja niiden tarkoituksena on suojata osaa seuraavan kauden valuuttamääräisistä myynneistä tai ostoista. Käytetyt instrumentit voivat olla termiiniosopimuksia, optiosopimuksia tai yhdistelmäinstrumentteja. Liiketoimintayksiköt tekevät suurimman osan valuuttasuojauksistaan konsernin emoyhtiötä vastaan. Konsernin riskienhallintaorganisaatio seuraa konsernin kokonaisriskipositiota ja tekee ulkoisia johdannaisopimuksia hallituksen ja toimitusjohtajan linjausten mukaisesti.

Konserni ei sovelleta suojauslaskentaa (IAS 39 -standardi) myyntien ja ostojen suojaamiseksi otettuihin valuuttajohdannaisiin. Johdannaisten käytön tarkoituksena on vähentää markkinahintojen muutoksen negatiivista vaikutusta nettotulokseen sekä kassavirtaan. Kaikki johdannaiset arvostetaan käypään arvoon jokaisena tilinpäätöspäivänä. Suojauksen kohteena oleva ulkomaanvaluuttamääräinen transaktio toteutuu kuitenkin vasta myöhempänä ajankohtana. Kun suojauslaskentaa ei sovelleta, johdannaiset aiheuttavat ajoituseroja konsernin kurssivoittojen/-tappioiden ja myyntien/ostojen välille.

Tilinpäätöspäivänä konsernin käyttämät valuuttajohdannaiset olivat lyhytaikaisia nollakustanteisia optiopari-instrumentteja. Optioparien käyvät arvot määritellään pankilta saatavien Black and Scholes -mallin markkina-arvostusten mukaisesti. Kaikki valuuttajohdannaisten käyvän arvon muutokset kirjataan tuloslaskelmaan. Vuonna 2011 valuuttajohdannaissilla oli -0,1 milj. euron (2010: 0,5 milj. euroa) tulosvaikutus. Valuuttajohdannaisten käyvät arvot on esitetty osiossa 4. Johdannaiset.

Koska konsernilla on ulkomaanvaluuttamääräisiä myyntejä sekä ostoja ja toimintoja useassa maassa, konsernilla on ulkomaanvaluuttamääräisiä saamisja ja velkoja. Nämä arvostetaan jokaisena tilinpäätöspäivänä ja tämän seurauksena ne ovat alttiita valuuttakurssimuutoksille. Riippuen siitä, liittyykö valuuttamääräinen saaminen tai velka myynneihin ja ostoihin vai rahoituseriin, valuuttakurssivoitot/-tappiot kirjataan tuloslaskelmaan joko

liikevoiton ylä- tai alapuolelle.

Konsernin riskienhallintaorganisaatio seuraa säännöllisesti ulkomaanvaluuttamääräisten saamisten ja velkojen suhdetta ja kasvattaa tai vähentää suojausta, jos se on tarpeellista ja taloudellisesti mahdollista toteuttaa.

Konsernin ulkoiset velat ovat useassa vieraassa valuutassa ja konserni pyrkii osittain suojaamaan näillä veloilla samoissa valuutoissa olevia lainasaamisja ja myyntisaamisja sekä nettotulosta. Näiden erien valuuttakurssivaiikutukset eivät kuitenkaan aina kohtaa samassa osassa tuloslaskelmaa. Suojauksen tarkoituksena on kuitenkin vähentää kurssivaihteluiden vaikutusta konsernin nettotulokseen ja omaan pääomaan.

Konsernilla on nettosijoituksia tytäryhtiöihin, joiden oma pääoma on vieraassa valuutassa ja siksi altis valuuttakurssimuutoksille muunnettaessa niitä euroiksi. Vuoden 2011 lopussa konserni suojausi osittain JPY- ja USD-valuuttaisten tytäryhtiöidensä nettosijoituksia käyttämällä tähän tarkoitukseen vastaavassa valuutassa olevia lainoja. Suojaussuhteet käsitellään IAS 39 -standardin mukaisesti ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen tehokkaana suojauksena, mikä tarkoittaa, että valuuttakurssivaiikutuksen tehokas osa kirjataan suoraan omaan pääomaan. Konsernin tytäryhtiöiden ei-euromääräisen oman pääoman kokonaismäärä oli 90,6 miljoonaa euroa 31.12.2011 (2010: 85,2 milj. euroa), josta 10,7 % oli 31.12. mukana nettosijoitusten suojauksessa (2010: 16,8 %). Jos valuuttoja, jotka ovat ERM II:n mukaisesti sidoksissa euroon (DKK, LTL ja LVL), ei oteta huomioon, suojausaste oli 11,3 % (2010: 18,1 %).

Merkittävimmät nettosijoitusten suojauksen ulkopuolelle jäävät ei-euromääräiset omat pääomat ovat HKD-, USD- ja CAD-valuutoissa.

Konsernin riskienhallintaorganisaatio seuraa säännöllisesti ulkomaisten nettosijoitusten määrää ja päättää nettosijoitusten suojaustoimenpiteistä.

### Ulkomaisten tytäryhtiöiden nettoinvestointien suojaukset

#### 2011

	Netto- investointi yhteensä (Milj. valuutta)	Suojauksessa käytetyt lainat (Milj. valuutta)	Netto- investointi yhteensä (Milj. EUR)	Suojauksessa käytetyt lainat (Milj. EUR)	Suojaus- aste (%)	Kirjattu oman pääoman muuntoeroihin (Milj. EUR)
USD	37,7	11,7	29,2	9,0	31,0	-0,2
JPY	138,7	65,0	1,4	0,6	46,9	-0,1
Muut			60,1			-0,2
<b>Yhteensä</b>			<b>90,6</b>	<b>9,7</b>	<b>10,7</b>	<b>-0,5</b>

#### 2010

	Netto- investointi yhteensä (Milj. valuutta)	Suojauksessa käytetyt lainat (Milj. valuutta)	Netto- investointi yhteensä (Milj. EUR)	Suojauksessa käytetyt lainat (Milj. EUR)	Suojaus- aste (%)	Kirjattu oman pääoman muuntoeroihin (Milj. EUR)
USD	33,8	18,3	25,3	13,7	54,0	-1,1
JPY	127,8	75,0	1,2	0,7	58,7	-0,1
NOK	16,3		2,1			-0,1
AUD	5,6		4,3			-0,2
Muut			52,4			0,0
<b>Yhteensä</b>			<b>85,2</b>	<b>14,4</b>	<b>16,8</b>	<b>-1,5</b>

**Altistuminen transaktioiden valuuttakurssiriskille**

Alla on esitetty valuuttakurssiriski yhtiössä, joiden toiminnallinen valuutta poikkeaa analysoitavasta valuutasta. Valuuttojen välillä vallitsevia kytköksiä ei ole huomioitu, vaan esimerkiksi Yhdysvaltojen dollari ja Hongkongin dollari katsotaan tässä analyysissä erillisiksi valuutoiksi.

Tase-erät sisältävät sekä konsernin ulkoiset että sisäiset erät. Tuloslaskelman erät eivät sisällä konsernin sisäisiä transaktioita siltä osin kuin raportoitava valuutta on molemmille osapuolille vieras eikä transaktio näin ollen altista konsernia valuuttakurssiriskille.

Muiden valuuttojen positiot ovat pienempiä.

2011	USD	CNY	EUR
Milj. EUR			
Valuuttamääräiset myyntisaamiset 31.12.	11,9	0,0	0,1
Valuuttamääräiset ostovelat 31.12.	-18,8	-0,6	-3,3
Valuuttamääräiset lainasaamiset 31.12.	10,1	0,4	5,5
Valuuttamääräiset lainat 31.12. <sup>1)</sup>	-24,2		-10,0
Valuuttamääräiset rahavarat 31.12.	5,3	0,2	0,9
<b>Nettoriski taseessa 31.12.</b>	<b>-15,8</b>	<b>0,0</b>	<b>-6,8</b>
Toteutunut valuuttamääräiset myynnit ja ostot 1.1.-31.12.	46,2	0,7	-8,9
Toteutuneet valuuttamääräiset kulut 1.1.-31.12.	-61,1	-19,9	-3,6
<b>Nettoriski tuloslaskelmassa 1.1.-31.12.</b>	<b>-14,9</b>	<b>-19,2</b>	<b>-12,5</b>
Valuuttajohdannaiset 31.12. <sup>2)</sup>	3,4		
<b>Nettoriski</b>	<b>27,3</b>	<b>-19,2</b>	<b>-19,3</b>
2010			
Milj. EUR			
Valuuttamääräiset myyntisaamiset 31.12.	9,0	0,1	16,6
Valuuttamääräiset ostovelat 31.12.	-16,4	-2,8	-2,2
Valuuttamääräiset lainasaamiset 31.12.	11,0	0,3	0,1
Valuuttamääräiset lainat 31.12. <sup>1)</sup>	-20,3		-5,9
Valuuttamääräiset rahavarat 31.12.	6,6	0,6	0,9
<b>Nettoriski taseessa 31.12.</b>	<b>-10,1</b>	<b>-1,8</b>	<b>9,6</b>
Toteutunut valuuttamääräinen myynnit ja ostot 1.1.-31.12.	52,1	1,0	0,7
Toteutuneet valuuttamääräiset kulut 1.1.-31.12.	-56,8	-26,4	-14,7
<b>Nettoriski tuloslaskelmassa 1.1.-31.12.</b>	<b>-4,7</b>	<b>-25,4</b>	<b>-14,0</b>
Valuuttatermiinit 31.12. <sup>2)</sup>	9,0		
<b>Nettoriski</b>	<b>-5,8</b>	<b>-27,1</b>	<b>-4,5</b>

<sup>1)</sup> Ei sisällä ulkomaisten tytäryhtiöiden nettoinvestointien suojauksessa käytettyjä lainoja.

<sup>2)</sup> Valuuttajohdannaisilla on suojattu osa valuuttamääräisistä ostoista.

**Herkkyysanalyysi**

USD:n, HKD:n, CNY:n, AUD:n, NOK:n, CAD:n, SEK:n ja RUB:n 10 % heikentymisen (suhteessa euroon) vaikutus euroissa perustuen seuraaviin oletuksiin ja tekijöihin:

- Herkkyysanalyysi perustuu yksittäisen analysoitavan valuutan arvonmuutoksen vaikutukseen olettaen muiden tekijöiden (ml. muiden valuuttojen arvot) pysyvän muuttumattomina. Valuuttojen välillä mahdollisesti vallitsevia kytköksiä ei ole huomioitu.
- Muutos lasketaan suhteessa tilinpäätöspäivänä vallineisiin tuloslaskelma- ja tasekursseihin.
- Analyysi sisältää analysoitavassa valuutassa 1.1.-31.12. tehtyjen tuloslaskelmatransaktioiden vaikutuksen yhtiössä, joiden toiminnallinen valuutta poikkeaa analysoitavasta valuutasta (ns. transaktiovaikutus), sekä yhtiössä joiden toiminnallinen valuutta vastaa analysoitavaa valuutaa (ns. translaatiovaikutus). Analyysissä on huomioitu 31.12. voimassa olleet valuuttasuojaukset. Tuloslaskelmatransaktioiden analyysissä konsernin sisäiset analysoitavassa valuutassa tapahtuvat transaktiot netottuvat pois.
- Herkkyysanalyysi pitää sisällään taseeseen 31.12. merkittyjen merkittävempien valuuttamääräisten rahoitusvarojen- ja velkojen arvostamisen vaikutuksen yhtiössä, joiden toiminnallinen valuutta poikkeaa analysoitavasta valuutasta. Tase-erät sisältävät sekä konsernin sisäiset että ulkoiset erät. Tase-erien analyysissä on huomioitu 31.12. voimassa olleet nettoinvestointien suojaukset.
- Herkkyysanalyysi pitää sisällään analysoitavassa valuutassa raportoivien tytäryhtiöiden 31.12. oman pääoman translaation vaikutuksen, ottaen huomioon 31.12. voimassa olleet nettoinvestointien suojaukset.
- Analyysin verovaikutus on laskettu koko konsernin efektiivisen veroasteen mukaisesti. Oman pääoman muun- toeroista ei lasketa verovaikutusta.
- Muiden valuuttojen keskimääräinen vaikutus on pienempi kun tässä analysoitavissa valuutoissa.

2011	USD	HKD	CNY	AUD	NOK	CAD	SEK	RUB
Milj. EUR								
Liikevoitto	1,5	0,9	2,0	-0,4	-0,5	-1,0	-0,7	-2,4
Tilikauden voitto (verovaikutus huomioituna)	1,7	0,7	1,3	-0,4	-0,6	-0,7	-0,6	-1,7
Oma pääoma (verovaikutus huomioituna) <sup>3)</sup>	-2,3	-2,3	0,0	-0,4	-0,1	-1,0	-0,6	-0,1

2010	USD	HKD	CNY	AUD	NOK	CAD	SEK	RUB
Milj. EUR								
Liikevoitto	-0,6	0,1	2,8	-0,4	-0,7	-0,8	-0,4	-1,9
Tilikauden voitto (verovaikutus huomioituna)	-0,3	0,1	1,9	-0,4	-0,8	-0,6	-0,3	-1,3
Oma pääoma (verovaikutus huomioituna) <sup>3)</sup>	-1,6	-2,0	-0,1	-0,4	-0,2	-0,8	-0,5	-0,2

<sup>3)</sup> Ei sisällä tilikauden voiton vaikutusta.

10 %:n vahvistumisella olisi sama, mutta vastakkainen vaikutus lukuun ottamatta USD:a, jonka 10 % vahvistumisella olisi käytetyistä suojausinstrumenteista johtuen 0,5 milj. euroa suurempi käänteinen vaikutus liikevoittoon ja tilikauden voittoon kuin yllä on esitetty.

## 2. Korkoriski

Konsernilla on ulkoisia korollisia lainoja ja korkojohdannaisia, joissa korko on muuttuva ja kytketty markkinakorkoihin. Näin ollen konserni on altistunut muutoksille markkinakoroissa.

Milj. EUR	2011		2010	
	Pitkä- aikaiset	Lyhyt- aikaiset	Pitkä- aikaiset	Lyhyt- aikaiset
Kiinteäkorkoiset lainat rahoituslaitoksilta	0,0	0,0	0,1	0,1
Kiinteäkorkoiset eläkelainat	2,2	4,4	6,6	4,9
Vaihtuvakorkoiset lainat rahoituslaitoksilta	8,4	86,6	18,3	67,8
Vaihtuvakorkoinen yritystodistusohjelma		25,0		21,0

Konsernin lainat ovat pääosin euroissa ja Yhdysvaltain dollareissa, jotka muodostavat merkittävän osan koko korkoriskistä. Konsernin lainat hoidetaan lähes täysin konsernin emoyhtiön kautta, joka täten hallitsee konsernin kokonaiskorkoriskiä. Konsernin korkoasemaa seurataan kassavirtariskinä ja käyvän arvon riskinä. Konsernin riskienhallintaorganisaatio analysoi säännöllisesti konsernin korkoriskiasemaa ja sopii tarvittavista toimenpiteistä. Näitä toimenpiteitä voivat olla vieraan pääoman valuuttajakauman muuttaminen, valinta eri lainarahoituslähteiden välillä, koronmääräytymisjakson muuttaminen sekä korkoriskin hallintaan pyrkivien johdannaissopimusten tekeminen. Konsernilla ei ole vakiintunutta käytäntöä siitä, miten koronmääräytymisjaksot hajautetaan, vaan tämä päätetään vallitseviin markkinaolosuhteisiin pohjautuen.

Suurimmalla osalla konsernin korollisista veloista koronmääräytymisjakso on alle yhden vuoden. 7,0 milj. euroa konsernin lainoista on sidottu kiinteään tai vähintään 12 kuukauden koronmääräytymisjaksoon (2010: 11,8 milj. euroa). Tällä pyritään korkoriskin hajauttamiseen ja alhaisempien korkotasojen hyödyntämiseen.

Korkoriskiä voidaan hallita myös käyttämällä koronvaihtosopimuksia, joissa konserni maksaa kiinteää korkoa ja vastaanottaa vaihtuvaa korkoa. Konsernilla oli 31.12. voimassa 10 koronvaihtosopimusta, jotka täyttävät IAS 39:n mukaisen rahavirran suojauksen ehdot. Korkojohdannaisten markkinahintaan perustuva käypä arvo saadaan pankilta. Korkojohdannaisilla oli vuonna 2011 -0,1 milj. euron vaikutus omaan pääomaan (2010: -1,2 milj. euroa), mutta ei tuloslaskelmavaikutusta (2010: ei tuloslaskelmavaikutusta). Korkojohdannaisten käyvät arvot löytyvät kohdasta 4. Johdannaiset.

## Herkkyyksianalyysi

Seuraavassa on esitetty vaihtuvakorkoisten velkojen ja koronvaihtosopimuksien vaikutus tilikauden voittoon ja omaan pääomaan, jos korko nousee yhden prosenttiyksikön. Herkkyyksianalyysi perustuu seuraaviin oletuksiin ja tekijöihin:

- Muiden muuttujien, erityisesti valuuttakurssien, oletetaan pysyvän muuttumattomina.
- Herkkyyksianalyysi tehdään suhteessa 31.12. sovellettuihin korkoihin.
- Herkkyyksianalyysi pitää sisällään 31.12. voimassa olleet vaihtuvakorkoiset velat sekä koronvaihtosopimukset.
- Koronvaihtosopimusten herkkyyksianalyysi perustuu pankilta saatuihin laskelmiin.
- Herkkyyksianalyysin verovaikutus on laskettu konsernin keskimääräisen efektiivisen veroasteen mukaisesti.

Milj. EUR	2011		2010	
	Tilikauden voitto (verovaikutus huomioituna)	Oma pääoma (verovaikutus huomioituna) <sup>4)</sup>	Tilikauden voitto (verovaikutus huomioituna)	Oma pääoma (verovaikutus huomioituna) <sup>4)</sup>
Vaihtuvakorkoiset lainat rahoituslaitoksilta	-0,6	0,6	-0,6	1,0
Vaihtuvakorkoinen yritystodistusohjelma	-0,2		-0,1	

<sup>4)</sup>Ei sisällä tilikauden voiton vaikutusta.

## 3. Muut markkinariskit

Konserni ostaa joitakin raaka-aineita, joiden hinta määräytyy maailmanmarkkinoilla. Näihin kuuluvat hyödyke-metallit kuten kupari, sinkki ja lyijy, sekä eräät muovit. Näiden ostojen arvo on yhä melko alhainen ja toimenpiteet, joilla hintariskiä hallitaan, tehdään paikallisesti kussakin tuotantoyksikössä. Konsernin riskienhallintaorganisaatio seuraa myös näiden raaka-aineiden hintakehitystä. Tällä hetkellä raaka-aineiden hintoja ei suojata johdannaissinstrumentein.

Konserni ei omista sellaisia julkisesti noteerattuja osakkeita tai arvopapereita, jotka olisivat alttiina markkinariskeille. Konsernin myytävissä olevat sijoitukset eivät ole merkittäviä ja koostuvat sijoituksista kiinteistöihin sekä muista listaamattomista osakkeista, joille ei ole saatavilla selkeää markkinahintaa.

## 4. Johdannaiset

Milj. EUR	2011			2010				
	Valuutta- optiot	Valuutta- termiinit	Koronvaihto- sopimukset	Yhteensä	Valuutta- optiot	Valuutta- termiinit	Koronvaihto- sopimukset	Yhteensä
Nimellisarvo	3,4		67,9		9,0	0,1	86,3	95,4
Positiiviset käyvät arvot	0,2				0,0	0,0		0,0
Negatiiviset käyvät arvot			2,1		0,3	0,0	2,0	2,3
<b>Käyvät nettoarvot</b>	<b>0,2</b>		<b>-2,1</b>	<b>-1,9</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>-2,0</b>	<b>-2,3</b>

Valuuttajohdannaiset erääntyvät seuraavan 12 kuukauden aikana. Koronvaihtosopimusten, jotka ovat voimassa ja päättyvät vuosina 2012-2013, diskonttaamattomat nettorahavirrat erääntyvät 31.12. vallinneiden korkojen ja valuuttakurssien mukaisesti laskettuna seuraavasti: -1,1 milj. euroa vuonna 2012 ja -0,9 milj. euroa vuonna 2013.



**LIKVIDITEETTIRISKI**

Konsernin kassavirran kausiluonteisuus on yleensä melko ennustettavissa ja konsernin talousjohto seuraa konsernin maksuvalmiutta konsernitilijärjestelmän ja kuukausittaisen rahavirta- ja likviditeettiraportoinnin avulla.

Konsernin talousjohto hankkii pääosan konsernin korollisesta vieraasta pääomasta keskitetysti. Likviditeetti- ja jälle-rahoitusriskejä pyritään vähentämään lainojen tasapainoisen maturiteettijakauman ja riittävien rahoitusreservien avulla. Vuodesta 2007 lähtien konsernin kassanhallinnan joustavuutta on lisätty 25 miljoonan euron kotimaisella yritystodistusohjelmalla, jota yhdessä konsernin luottolimiittien kanssa käytetään tasapainottamaan konsernin kassavirran kausiluonteisuutta. Konsernin talous- ja rahoitusjohtaja (CFO) ja rahoitusjohtaja päättävät liikkeeseen laskettavien yritystodistusten määrän ja erääntymisajankohdan pohjautuen ennustettuihin kassavirtoihin, yritystodistusmarkkinoiden tilanteeseen ja vallitseviin korkoihin. Yritystodistusten uusiminen niiden erääntyessä muodostaa likviditeettiriskin, jota pyritään hallitsemaan pitämällä riittävästi muita likviditeettireservejä vapaana eräpäivinä. Yritystodistusmarkkinaa käytettiin aktiivisesti osana konsernin lainanhankintaa ja sitä kautta hankittiin kilpailukykyisesti hinnoiteltua rahoitusta.

**KONSERNIN RAHOITUSVELKOJEN ERÄÄNTYMISAJAT**

Konsernin rahoitusvelkojen sopimukseen perustuvat rahavirrat, jotka sisältävät korkomaksut.

2011									
Milj. EUR	Kirjanpito- arvo	Rahoitus- velkoja <sup>2)</sup>	Sopimukseen perustuvat rahavirrat	2012	2013	2014	2015	2016	Yhteensä
<b>Korolliset velat</b>									
Lainat rahoituslaitoksilta <sup>1)</sup>	<b>95,1</b>	<b>95,1</b>	95,8	87,3	8,4	0,0	0,0		<b>95,8</b>
Eläkelainat	<b>6,6</b>	<b>6,6</b>	6,8	4,5	2,1	0,1			<b>6,8</b>
Yritystodistusohjelma	<b>25,0</b>	<b>25,0</b>	25,0	25,0					<b>25,0</b>
Rahoitusleasing	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	0,3	0,1	0,1	0,1	0,0		<b>0,3</b>
Muut korolliset velat <sup>3)</sup>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	0,0	0,0					<b>0,0</b>
<b>Korottomat velat</b>									
Ostovelat ja muut korottomat velat	<b>39,5</b>	<b>29,5</b>	29,5	25,9	2,3	0,7	0,7		<b>29,5</b>
<b>Nettona suoritettavat johdannaiset <sup>4)</sup></b>									
Velat (suoritettavat rahavirrat)									
Korkojohdannaiset - suojauslaskennassa	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>	2,0	1,1	0,9				<b>2,0</b>
Saatavat (saatatavat rahavirrat)									
Valuuttajohdannaiset - ei suojauslaskennassa	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	0,2	0,2					<b>0,2</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>168,4</b>	<b>158,4</b>	<b>159,1</b>	<b>143,8</b>	<b>13,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>		<b>159,1</b>

Konsernin vuonna 2006 uudistettuun rahoituspakettiin liittyy tavanomaisia kovenantteja liittyen muun muassa yritysjärjestelyihin, liiketoiminnan jatkamiseen, varojen luovuttamiseen ja rahoituspaketin ulkopuolisiin vastuihin sekä konsernin taloudellisiin tunnuslukuihin, kuten investointeihin, omavaraisuus- ja velkaantumisasteisiin, korollisen nettovelan ja EBITDAn suhteeseen sekä kassavirran ja velanhoitokustannusten suhteeseen. Konsernin lisääntynyt myynti vuoden 2011 aikana sekä kasvanut käyttöpääoma asetti tiettyinä vuosineljänneksinä paineita kassavirtakovenanttia kohtaan. Hallitus ja konsernin johto seuraavat kovenanttien ehtojen täyttymistä kuukausittain. Konserni ei näe, että pankkilainojen kovenantit aiheuttaisivat uhkia sen likviditeetille lähitulevaisuudessa.

Konsernin käyttämättömät luottolimiitit 31.12.2011 olivat 6,4 milj. euroa (2010: 19,8 milj. euroa). Pääosa konsernin luottolimiiteistä on osa konsernin vuonna 2006 uudistettua rahoituspakettia ja erääntyy vuonna 2013. Konsernin kotimaisen yritystodistusohjelman käyttämätön osa 31.12.2011 oli 0,0 milj. euroa (2010: 4,0 milj. euroa).

2010

Milj. EUR	Kirjanpito-arvo	Rahoitusvelkoja <sup>2)</sup>	Sopimukseen perustuvat rahavirrat	2011	2012	2013	2014	2015	Yhteensä
<b>Korolliset velat</b>									
Lainat rahoituslaitoksilta	86,3	86,3	87,6	68,8	10,4	8,3	0,0	0,0	87,6
Eläkelainat	11,5	11,5	12,0	5,2	4,6	2,1	0,1		12,0
Yritystodistusohjelma	21,0	21,0	21,0	21,0					21,0
Rahoitusleasing	0,4	0,4	0,4	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,4
Muut korolliset velat <sup>3)</sup>	0,2	0,2	0,0	0,0					0,0
<b>Korottomat velat</b>									
Ostovelat ja muut korottomat velat	43,0	31,8	31,8	27,5	1,0	2,0	0,6	0,7	31,8
<b>Nettona suoritettavat johdannaiset<sup>4)</sup></b>									
Velat (suoritettavat rahavirrat)									
Korkojohdannaiset - suojauslaskennassa	2,0	2,0	3,1	0,9	1,2	1,0			3,1
Valuuttajohdannaiset - ei suojauslaskennassa	0,3	0,3	0,0	0,0					0,1
Saatavat (saatavat rahavirrat)									
Valuuttajohdannaiset - ei suojauslaskennassa	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>164,6</b>	<b>153,5</b>	<b>156,0</b>	<b>123,7</b>	<b>17,3</b>	<b>13,5</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>	<b>156,1</b>

<sup>1)</sup> 71,6 milj. euroa vuonna 2012 erääntyvistä korollisista veloista on osa konsernin jatkuvia luottolimiittejä, joka erääntyvät vuonna 2013 tai myöhemmin.

<sup>2)</sup> Määrä kirjanpitoarvoista, jotka luokitellaan IAS 39:n mukaisiksi rahoitusveloiksi.

<sup>3)</sup> Korkovelkojen erääntymisaajat on esitetty lainojen ja yritystodistusohjelman sopimuksiin perustuvissa rahavirroissa.

<sup>4)</sup> Korko- ja valuuttajohdannaisten rahavirrat laskettu 31.12. vallinneisiin korko- ja valuuttakursseihin perustuen.

## LUOTTO- JA MAKSUKYVYTTÖMYYSRISKI

Konsernissa seurattiin vuonna 2011 aktiivisesti asiakkaiden ja muiden vastapuolien luotto- ja maksukyvyttömyysriskejä. Konsernin asiakkaiden luotto- ja maksukyvyttömyyspositiossa ei tapahtunut merkittävää muutosta edellisvuodesta. Konsernin erääntyneiden myyntisaamisten suhteellinen määrä kasvoi hieman vuoteen 2010 verrattuna. Myyntisaamisista tehtyjen luottotappiovarausten nettomäärä kasvoi maltillisesti vuodesta 2010.

Konsernin myyntisaatavat koostuvat saatavista suurelta määrältä asiakkaita maailmanlaajuisesti. Täten luottoriski on hajautunut usean vastapuolen kesken. Luottoriskinhallinta hoidetaan paikallisesti kussakin liiketoimintayksikössä. Ennen luotonantoa uudelle asiakkaalle asiakkaan tausta tarkistetaan. Käteiskauppaa, ennakkomaksuja ja rembursseja käytetään sekä uusien että nykyisten asiakkaiden kanssa. Nykyisten luottoasiakkaiden asiakaskohtaisia luottorajoja ja taloudellista tilannetta seurataan paikallisesti kussakin liiketoimintayksikössä. Asiakkaiden maksukäyttäytymistä seurataan säännöllisesti ja maksuviiveiden sattuessa voidaan käyttää maksuuihutus- ja toimitusten keskeyttämistä, vaatimuksia ennakkomaksusta koskien tulevia toimituksia ja lopulta saamisten perimistä oikeusteitse. Merkittävässä tapauksissa liiketoimintayksiköt neuvottelevat konsernin talous- ja rahoitusjohtajan kanssa ennen lopullista päätöksentekoa. Poikkeuksellisisissa tapauksissa maksuajoista saatetaan neuvotella uudelleen.

Konsernin riskienhallintaorganisaatio hallinnoi merkittävää osaa rahoitusinstrumentteihin liittyvästä luotto- ja maksukyvyttömyysriskistä. Näitä riskejä vähennetään rajoittamalla vastapuolet hyvän luottokelpoisuuden omaaviin pankkeihin. Valtaosa konsernin pankkitalletuksista ja johdannaissopimuksista on tehty konsernin pääyhteistyöpankkeihin (Nordea Pankki Suomi Oyj ja Pohjola Pankki Oyj), joiden molempien luottoluokitukset ovat Aa2 (Moody's) ja AA-(Standard&Poor's). Konsernin kassanhallintaan liittyvät sijoitukset ovat likvideissä ja alhaisen luottoriskin omaavissa rahamarkkinainstrumenteissa. Esimerkiksi sijoituksia yritystodistuksiin ei tehdä.

Konsernin suurin mahdollinen luotto- ja maksukyvyttömyysriski on kaikkien rahoitusvarojen kirjanpitoarvo, mikä esitetään liitetiedossa 23.

Tarkemmat tiedot myyntisaamisten arvonalentumisista löytyvät liitetiedosta 16. Myyntisaamisista tehdään arvonalentuminen, kun on olemassa perusteltu näyttö (kuten myyntisaamisten merkittävä viivästyminen sekä epäonnistuneet perimisyrietykset tai asiakkaan tunnetuista talousvaikeuksista johtuva korkeampi todennäköisyys maksukyvyttömyydelle), ettei kaikkia saamia saada perittyä alkuperäisin ehdoin. Arvio ja päätös arvonalentumisesta tehdään paikallisesti eri yksiköissä tapauskohtaisesti.

Erääntyneistä myyntisaamisista asiakkailta, joiden takaisinmaksukyky on katsottu luotettavaksi, ei ole tehty arvonalentumisia.

## IKÄANALYYSI ERÄÄNTYNEISTÄ MYYNTISAAMISISTA, JOIDEN ARVO EI OLE ALENTUNUT

Milj. EUR	2011	2010
Erääntymättömät, joiden arvo ei ole alentunut	36,1	39,7
Erääntyneet, joiden arvo ei ole alentunut		
Alle 1 kuukautta	4,7	4,4
1-3 kuukautta	3,4	2,3
4-5 kuukautta	1,3	1,3
6-7 kuukautta	1,0	1,3
Yli 7 kuukautta	1,6	1,7
<b>Yhteensä</b>	<b>48,3</b>	<b>50,8</b>

## PÄÄOMARAKENTEEN HALLINTA

Konsernin tavoitteena pääomarakenteen hallinnassa on varmistaa tehokas pääomarakenne, joka tukee konsernin liiketoimintaa ja maksimoi osakkeenomistajien sijoituksen arvoa. Konserni pyrkii saavuttamaan tasapainon suuremmalla velalla mahdollisesti saavutettavan paremman pääoman tuoton sekä vahvan taserakenteen tuomien etujen ja turvallisuuden välillä.

Konserni hallinnoi pääomarakennetta ja muokkaa sitä ottaen huomioon taloudelliset olosuhteet ja strategian toteuttamisen asettamat vaatimukset. Ylläpitääkseen tai kehittääkseen pääomarakennettaan konserni voi muuttaa osingonjakopolitiikkaansa, palauttaa pääomaa osakkeenomistajille ostamalla takaisin osakkeitaan, laskea liikkeelle uusia osakkeita sekä/tai lisätä/lyhentää lainojaan.

Konserni seuraa pääomarakenteen hallinnan tehokkuutta tarkastelemalla nettovelkaantumisasastetta, oman pääoman tuottoa, korollisen nettovelan keskimääräistä korkoa, korollisen nettovelan suhdetta EBITDA:an sekä omavaraisuusastetta. Pääomarakenteen hallintaa varten konsernin tavoitteena on pitää:

1. velkaantumisaste (netto) alle 150 %:ssa
2. oman pääoman tuotto selvästi korkeammalla tasolla kuin korollisen nettovelan keskimääräinen korko
3. korollisen nettovelan suhde EBITDA:an alle 3,8:ssa
4. omavaraisuusaste yli 33 %:ssa.

Tunnuslukujen laskentakaavat on esitetty sivulla 68.

Milj. EUR	2011	2010
Pitkäaikaiset korolliset velat	12,7	27,1
Lyhytaikaiset korolliset velat	116,6	94,6
Rahavarat	28,9	27,9
Korolliset saamiset	9,1	1,8
Korollinen nettovelka kauden lopussa	91,2	92,0
Oma pääoma yhteensä 31.12.	135,8	129,2
<b>Velkaantumisaste (netto), %</b>	<b>67,2</b>	<b>71,2</b>
Tilikauden voitto	17,2	20,7
Oma pääoma yhteensä 1.1.	129,2	111,7
Oma pääoma yhteensä 31.12.	135,8	129,2
Oma pääoma yhteensä (keskimäärin vuoden aikana)	132,5	120,4
<b>Oman pääoman tuotto, %</b>	<b>13,0</b>	<b>17,2</b>
Nettokorkokulut	3,4	3,1
Korollinen nettovelka 31.12.	91,2	92,0
<b>Korollisen nettovelan keskimääräinen korko, %</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>
Korollinen nettovelka kauden lopussa	91,2	92,0
Liikevoitto ennen poistoja ja arvonalentumisia (EBITDA)	37,7	37,4
<b>Korollinen nettovelka/EBITDA -suhde</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>
Oma pääoma yhteensä	135,8	129,2
Oma pääoma ja velat yhteensä – saadut ennakot	314,3	303,6
<b>Omavaraisuusaste, %</b>	<b>43,2</b>	<b>42,6</b>

Vuonna 2011 konserni saavutti sen pääoman hallintaa koskevat tavoitteet:

1. Nettovelkaantumisaste oli 67,2 % (2010: 71,2 %).
2. Oman pääoman tuotto, 13,0 % (2010: 17,2 %), oli selvästi korkeampi kuin korollisen nettovelan keskimääräinen korko, joka oli 3,7 % (2010: 3,4 %).
3. Korollinen nettovelka/EBITDA -suhde oli 2,4 (2010: 2,5).
4. Omavaraisuusaste oli 43,2 % (2010: 42,6 %).

Hallitus arvioi konsernin pääomarakennetta säännöllisesti. Konsernilla ei ole muita ulkopuolisia pääomavaatimuksia kuin pankin asettamat kovenantit. Tarkempaa tietoa pankin asettamista kovenanteista löytyy osiosta likviditeettiriski.

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.  
9.  
10.  
11.  
12.  
13.  
14.  
15.  
16.  
17.  
18.  
19.  
20.  
21.  
22.  
23.  
24.  
25.  
26.  
27.  
28.  
29.  
30.  
31.  
32.  
33.

## 23. RAHOITUSVARAT JA -VELAT LUOKITTAIN SEKÄ KÄYVÄT ARVOT

Milj. EUR	2011			2010			Liite
	Kirjanpitoarvo	Rahoitusvaroja ja -velkoja*	Rahoitusvarojen ja -velkojen käypä arvo*	Kirjanpitoarvo	Rahoitusvaroja ja -velkoja*	Rahoitusvarojen ja -velkojen käypä arvo*	
<b>RAHOITUSVARAT</b>							
<b>Lainat ja saamiset</b>							
Pitkäaikaiset rahoitusvarat							
Lainasaamiset	4,5	4,5	4,5	0,1	0,1	0,1	16
Muut korolliset saamiset	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	16
Korottomat saamiset	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	16
Lyhytaikaiset rahoitusvarat							
Rahavarat	28,9	28,9	28,9	27,9	27,9	27,9	18
Lainasaamiset	1,1	1,1	1,1	0,0	0,0	0,0	16
Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset	53,5	51,8	51,8	55,3	53,9	53,9	16
<b>Myytävissä olevat rahoitusvarat</b>							
Myytävissä olevat sijoitukset	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	15
<b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat - kaupankäyntitarkoituksessa pidettävät</b>							
Valuuttajohdannaiset - ei suojauslaskennassa	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	16, 22
<b>RAHOITUSVELAT</b>							
<b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat - kaupankäyntitarkoituksessa pidettävät</b>							
Valuuttajohdannaiset - ei suojauslaskennassa				0,3	0,3	0,3	22, 24
<b>Suojauslaskennan alaiset johdannaiset</b>							
Korkojohdannaiset - suojauslaskennassa	2,1	2,1	2,1	2,0	2,0	2,0	22, 24
<b>Jaksotettuun hankintameroon kirjattavat rahoitusvelat</b>							
Pitkäaikaiset rahoitusvelat							
Lainat rahoituslaitoksilta	8,4	8,4	8,4	18,4	18,4	18,4	24
Eläkelainat	2,2	2,2	2,2	6,6	6,6	6,7	24
Rahoitusleasing	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	24
Muut korottomat velat	3,7	3,7	3,7	4,3	4,3	4,3	25
Lyhytaikaiset rahoitusvelat							
Lainat rahoituslaitoksilta	86,7	86,7	86,7	67,9	67,9	67,9	24
Yritystodistusohjelma	25,0	25,0	25,0	21,0	21,0	21,0	24
Eläkelainat	4,4	4,4	4,4	4,9	4,9	4,9	24
Rahoitusleasing	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	24
Muut korolliset velat	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	24
Ostovelat ja muut korottomat velat	35,8	25,8	25,8	38,6	27,5	27,5	25

\* Määrä kirjanpitoarvoista, jotka luokitellaan IAS 39:n mukaisiksi rahoitusvaroiksi ja -veloiksi.

## KÄYVÄN ARVON HIERARKIA KÄYPÄÄN ARVOON ARVOSTETUISTA RAHOITUSVAROISTA JA -VELOISTA

Milj. EUR	Yhteensä	Taso 1	Taso 2	2011 Taso 3	Yhteensä	Taso 1	Taso 2	2010 Taso 3
<b>KÄYPÄÄN ARVOON ARVOSTETUT VARAT</b>								
<b>Myytäväissä olevat rahoitusvarat</b>								
Myytäväissä olevat sijoitukset	0,3			0,3	0,3			0,3
<b>Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvarat - kaupankäyntitarkoituk- sessa pidettävät</b>								
Valuuttajohdannaiset - ei suojauslaskennassa	0,2		0,2		0,0		0,0	
<b>Suojauslaskennan alaiset johdannaiset</b>								
Korkojohdannaiset - suojauslaskennassa								
<b>Yhteensä</b>	<b>0,5</b>		<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>		<b>0,0</b>	<b>0,3</b>
<b>KÄYPÄÄN ARVOON ARVOSTETUT VELAT</b>								
<b>Käypään arvoon tulosvaikuttaisesti kirjattavat rahoitusvelat - kaupankäyntitarkoituk- sessa pidettävät</b>								
Valuuttajohdannaiset - ei suojauslaskennassa					0,3		0,3	
<b>Suojauslaskennan alaiset johdannaiset</b>								
Korkojohdannaiset - suojauslaskennassa	2,1		2,1		2,0		2,0	
<b>Yhteensä</b>	<b>2,1</b>		<b>2,1</b>		<b>2,3</b>		<b>2,3</b>	

## KÄYVÄT ARVOT

## Käyvän arvon hierarkian tasot

Hierarkian tason 1 rahoitusvarojen ja -velkojen käyvät arvot perustuvat samanlaisten instrumenttien noteeratuihin hintoihin toimivilla markkinoilla. Tällä hetkellä tason 1 rahoitusvaroja tai -velkoja ei ole.

Tason 2 rahoitusvarojen ja -velkojen käyvät arvot perustuvat merkittävilta osin muihin kuin noteerattuihin hintatietoihin. Nämä arvostuksessa käytetyt syöttötiedot pohjautuvat merkittävilta osin joko suoraan (ts. hintana) tai epäsuorasti (ts. hinnoista johdettuna) todennettaviin markkinatietoihin.

Tason 3 rahoitusvarojen ja -velkojen käyvät arvot perustuvat kyseistä omaisuus- tai velkaerää koskeviin muihin kuin todettavissa oleviin markkinaperusteisiin tietoihin, esimerkiksi johdon arvioihin ja niiden käyttöön yleisesti hyväksytyissä arvostusmalleissa.

Se käypien arvojen hierarkian taso, jolle tietty käypään arvoon arvostettu erä on kokonaisuudessaan luokiteltu, on määritetty koko kyseisen erän kannalta merkittävän, alimmalla tasolla olevan arvostustiedon perusteella. Tiedon merkittävyys on arvioitu kyseisen käypään arvoon arvostetun erän suhteen kokonaisuudessaan.

Päättäneen tilikauden aikana ei tapahtunut merkittäviä siirtoja käypien arvojen hierarkian tasojen välillä.

## Myytäväissä olevat sijoitukset

Myytäväissä olevat sijoitukset koostuvat listaamattomista osakkeista ja osuuksista, jotka on kirjattu käypään arvoon. Ne listaamattomat osakkeet, joiden käypää arvoa ei voida luotettavasti määrittää, on kirjattu hankintameno-  
vähennettyinä mahdollisilla arvonalentumisilla.

## Johdannaiset

Kaikki johdannaiset kirjataan käypään arvoon kaupantekopäivänä ja myöhemmin ne arvostetaan käypään arvoon jokaisena tilinpäätöspäivänä. Käyvän arvon määrittely perustuu noteerattuihin markkinahintoihin ja -kursseihin, kassavirtojen diskonttaukseen ja optioiden arvonmäärittämismalleihin.

## Rahoitusleasingopimukset

Rahoitusleasingopimusten käyvät arvot vastaavat niiden kirjanpitoarvoja. Rahoitusleasingvelkojen käyvät arvot perustuvat diskontattuihin tuleviin rahavirtoihin. Diskonttokorkona on käytetty samanlaisten rahoitusleasingopimusten vastaavaa korkoa.

## Lyhytaikaiset rahoitusvarat ja -velat

Lyhyestä maturiteetista johtuen lyhytaikaisten rahoitusvarojen ja -velkojen käyvän arvon katsotaan vastaavan niiden kirjanpitoarvoa.

## Pitkäaikaiset rahoitusvarat

Pitkäaikaisen rahoitusvarojen käyvät arvot perustuvat diskontattuihin tuleviin rahavirtoihin. Diskonttauskorkona on käytetty tilinpäätöspäivän markkinakorkoa.

## Pitkäaikaiset korolliset velat

81,8 % pitkäaikaisista vaihtuvakorkoisista lainoista oli 31.12.2011 sidottu yhden kuukauden euriboriin, liboriin tai vastaavaan ja loput maksimissaan kolmen kuukauden euriboriin, liboriin tai vastaavaan (2010: 77,5 %). Näin ollen pitkäaikaisen vaihtuvakorkoisten lainojen käyvän arvon katsotaan vastaavan niiden kirjanpitoarvoa. Osa pitkäaikaisista vaihtuvakorkoisista lainoista on suojattu erillisillä korkojohdannaissopimuksilla, joista on kerrottu liitetiedossa 22. Kiinteäkorkoisten lainojen käyvät arvot perustuvat diskontattuihin tuleviin rahavirtoihin. Diskonttauskorkona on käytetty tilinpäätöspäivän markkinakorkoa.

## Pitkäaikaiset korottomat velat

Yrityshankintojen ja muiden hankintojen tulevaisuuden tapahtumiin perustuvat lisävastikkeet kirjataan käypään arvoon kaupantekopäivänä. Käyvän arvon määrittely perustuu diskontattuihin tuleviin rahavirtoihin.

## 24. KOROLLISET VELAT

Milj. EUR	2011 Keskikorko, % <sup>1)</sup>	2011	2010
<b>Pitkäaikaiset korolliset velat</b>			
Lainat rahoituslaitoksilta	1,79	8,4	18,4
Eläkelainat	2,33	2,2	6,6
Rahoitusleasing	4,43	0,1	0,3
Johdannaiset		2,0	1,8
<b>Lyhytaikaiset korolliset velat</b>			
Lainat rahoituslaitoksilta	1,90	76,4	57,9
Pikäaikaisten lainojen lyhytaikaiset osuudet	1,78	10,2	10,0
Yritystodistusohjelma	2,27	25,0	21,0
Eläkelainat	2,18	4,4	4,9
Rahoitusleasing	4,78	0,1	0,1
Johdannaiset		0,2	0,4
Muut lyhytaikaiset velat		0,2	0,2
<b>Yhteensä</b>		<b>129,3</b>	<b>121,7</b>

<sup>1)</sup> Osa lainoista on koronvaihtosopimusten kohteena. Keskikorot on laskettu ilman koronvaihtosopimusten vaikutusta. Lisätietoa liitetiedossa 22.

## KOROLLISET VELAT VALUUTOITTAIN

Milj. EUR	2011 Pitkä- aikaiset	2011 Lyhyt- aikaiset	2010 Pitkä- aikaiset	2010 Lyhyt- aikaiset
<b>Lainat rahoituslaitoksilta</b>				
EUR	4,3	43,0	9,4	24,7
USD	4,0	35,2	8,8	29,6
NOK		4,0		7,0
GBP	0,1	0,0	0,1	0,6
AUD	0,0	0,0	0,1	1,6
DKK		1,4		1,4
ZAR		0,2		0,4
JPY		0,6		0,7
CHF		2,1		2,0
<b>Eläkelainat ja yritystodistusohjelma</b>				
EUR	2,2	29,4	6,6	25,9
<b>Rahoitusleasing</b>				
GBP	0,1	0,0	0,1	0,1
NOK	0,0	0,0	0,1	
Muut	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>10,7</b>	<b>116,1</b>	<b>25,1</b>	<b>93,9</b>

## RAHOITUSLEASING

Milj. EUR	2011 Vähimmäis- leasing- maksut	2011 Vähimmäis- leasing- maksujen nykyarvo	2010 Vähimmäis- leasing- maksut	2010 Vähimmäis- leasing- maksujen nykyarvo
Vuoden sisällä	0,1	0,1	0,1	0,1
1-3 vuotta	0,2	0,1	0,2	0,2
3-5 vuotta	0,0	0,0	0,1	0,1
<b>Vähimmäisleasingmaksut yhteensä</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>
Vähennetään tulevat rahoituskulut	0,0		0,0	
<b>Vähimmäisleasingmaksujen nykyarvo</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>

Rahoitusleasing sopimukset koskevat koneita ja kalustoa ja muuta aineellista käyttöomaisuutta eivätkä ole yksittäin merkittäviä.

**25. KOROTTOMAT VELAT**

Milj. EUR	2011	2010
<b>Pitkäaikaiset korottomat velat</b>		
Muut pitkäaikaiset velat	3,7	4,3
<b>Lyhytaikaiset korottomat velat</b>		
Saadut ennakot	0,2	0,5
Ostovelat	17,6	19,9
Palkka- ja henkilöstösivukulujaksotukset	8,7	9,5
Arvonlisäverovelka	1,3	1,6
Muut siirtovelat	5,3	5,4
Muut lyhytaikaiset velat	2,6	1,8
<b>Yhteensä</b>	<b>39,5</b>	<b>43,0</b>

Muut pitkäaikaiset korottomat velat sisältävät yrityshankintojen ja muiden hankintojen tulevaisuuden tapahtumiin perustuvia lisävastikkeita. Yrityshankintojen tulevaisuuden tapahtumiin perustuvat lisävastikkeet kirjataan käypään arvoon kaupantekopäivänä. Käyvän arvon määrittely perustuu diskontattuihin tuleviin rahavirtoihin.

Lyhyestä maturiteetista johtuen lyhytaikaisten korottomien velkojen käyvän arvon katsotaan vastaavan niiden kirjanpitoarvoa.

**26. VASTUUSITOUMUKSET JA EHDOLLISET VELAT****ANNETUT VAKUudet JA VASTUUSITOUMUKSET**

Milj. EUR	2011	2010
<b>Omasta puolesta annetut vakuudet</b>		
Yrityskiinnitykset	16,1	16,1
Takaukset	0,1	0,1
<b>Yhteensä</b>	<b>16,2</b>	<b>16,2</b>

Omien sitoumusten vakuudeksi on annettu emoyhtiön yrityskiinnitys 16,1 milj. euroa. Koska emoyhtiön 100 %:sti omistama tytäryhtiö Normark Sport Finland Oy toimii Shimanon kanssa perustetun jakeluyhteisyrityksen juridisena osakkaana, on emoyhtiö sitoutunut vastaamaan tytäryhtiönsä yhteisyritykseen liittyvien veloitteiden täyttämistä suhteessa Shimanon.

Konsernin vuokratvastuut on esitetty liitetiedossa 27.

**RIITA-ASIAT JA OIKEUSPROSESSIT**

Konserni teki vuonna 2008 valituksen hallinto-oikeuteen koskien Suomen veroviranomaisten vuonna 2007 tekemää päätöstä, jonka perusteella konsernin emoyhtiön verotusta on oikaistu vuodesta 2004 lähtien. Valitus hylättiin vuonna 2011, ja konserni teki asiasta valituksen edelleen korkeimpaan hallinto-oikeuteen, jossa asia on kesken. Konserni on maksanut ja kirjannut veroviranomaisten vaatimat verot ja viivästysseuraamukset täysimääräisesti. Vuoden 2011 lopussa kiistanalaisten verojen kokonaismäärä on yhteensä 5,0 milj. euroa.

Konsernin tytäryhtiötä vastaan on Yhdysvalloissa nostettu kanne kahden patentin loukkauksesta, jotka konserni on kiistänyt. Oikeuskäsittelyn ollessa kesken konsernin ei ole mahdollista antaa arviota tai ennustetta tapausten lopputuloksista. Perustuen konsernin hallussa olevaan tietoon, ja siihen seikkaan että kolmas osapuoli on täysin korvausvelvollinen Rapalaa kohtaan mahdollisista kustannuksista toisen patenttikiistan osalta, tapauksilla ei oleteta olevan olennaista vaikutusta konsernin tilinpäätökseen. Tilinpäätökseen ei sisälly varauksia liittyen vaateisiin.

Yhtiön johdolla ei ole tiedossa muita riita-asioita tai oikeusprosesseja, joilla olisi merkittävä vaikutus yhtiön taloudelliseen asemaan.

**27. VUOKRASOPIMUKSET****KONSERNI VUOKRALLE OTTAJANA**

Ei-purettavissa olevien vuokratvastuiden erääntymisaikataulu

Milj. EUR	2011	2010
<b>Vuoden sisällä</b>	<b>5,5</b>	<b>5,3</b>
1-3 vuotta	4,4	2,7
3-5 vuotta	2,0	0,6
Yli 5 vuotta	3,4	0,6
<b>Yhteensä</b>	<b>15,2</b>	<b>9,3</b>

Konsernilla on useita ei-purettavissa olevia ja ehdoiltaan sekä pituuksiltaan vaihtelevia vuokratrasopimuksia toimistotiloista sekä varasto- ja tehdastiloista. Joihinkin vuokratrasopimuksiin sisältyy uudistamisoptio.

**KONSERNI VUOKRALLE ANTAJANA**

Ei-purettavissa olevien vuokratrasopimusten perusteella saatavat vähimmäisvuokrat

Milj. EUR	2011	2010
<b>Vuoden sisällä</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
1-3 vuotta	0,1	0,1
<b>Yhteensä</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>

Osa tällä hetkellä käyttämättömistä tuotanto-, varasto- ja toimistotiloista on annettu vuokralle. Sopimukset ovat ehdoiltaan ja pituuksiltaan vaihtelevia. Joihinkin vuokratrasopimuksiin sisältyy uudistamisoptio.

## 28. LÄHIPIIRITAPAHTUMAT

Emoyhtiön suoraan tai välillisesti omistamat tytäryhtiöt sekä ulkomaiset sivuliikkeet on lueteltu liitetiedossa 33. Lähipiiritapahtumat konserniyhtiöiden välillä on eliminoitu.

### LIIKETOIMET JA AVOIMET SALDOT LÄHIPIIRIN KANSSA

Milj. EUR	Myyntit ja muut tuotot	Ostot	Maksetut vuokrat	Muut kulut	Saamiset	Velat
<b>2011</b>						
Yhteisyritys Shimano Normark UK Ltd.	1,6				0,1	
Osakkuusyhtiö Lanimo Oü		0,1			0,0	
Yhteisö, joka käyttää konsernissa huomattavaa vaikutusvaltaa <sup>1)</sup>			0,2	0,1	0,0	0,0
Johto			0,3		0,0	0,0
<b>2010</b>						
Osakkuusyhtiö Lanimo Oü		0,1			0,0	
Yhteisö, joka käyttää konsernissa huomattavaa vaikutusvaltaa <sup>1)</sup>			0,2	0,1	0,0	
Johto			0,3		0,0	0,1

<sup>1)</sup> Ranskan Morvillarsissa sijaitsevan jakelukeskuskiinteistön vuokrasopimus sekä palvelumaksu.

### YLIMMÄN JOHDON TYÖSUHDE-ETUUDET

Milj. EUR	2011	2010
Palkat ja muut lyhytaikaiset työsuhte-etuudet	-2,9	-2,9
Myönnettyjen käteisvaroina maksettavien optiojärjestelyjen kuluvaikutus		0,0
Myönnettyjen osakepalkkioiden kuluvaikutus		0,1
<b>Yhteensä</b>	<b>-2,9</b>	<b>-2,9</b>

Ylin johto koostuu hallituksesta, toimitusjohtajasta sekä muusta johtoryhmästä. Vuonna 2011 yksi uusi jäsen nimitettiin hallitukseen ja yksi jäsen poistui hallituksesta.

Hallituksen ja johtoryhmän jäsenten hallussa oli 31.12.2011 suorassa omistuksessa 3 000 yhtiön osaketta (31.12.2010: 1 773 843) ja epäsuorassa omistuksessa ei ollut osakkeita (31.12.2010: 1 130 000). Ylin johto omisti 31.12.2011 0,0 % (7,4%) yhtiön osakepääomasta ja osakkeiden tuottamista äänistä.

Vuonna 2011 ja 2010 johdolle ei myönnetty optioita.

Tarkemmat tiedot osakeperusteisista kannustusjärjestelmistä löytyvät konsernitilinpäätöksen liitetiedosta 29 ja osiosta 'Osakkeet ja osakkeenomistajat'. Lisätietoja johdon osakeomistuksesta ja optioista on esitetty sivuilla 80-81.

Konsernin lähipiiritapahtumat ylimmän johdon tai heidän läheisten perheenjäseniensä kanssa on esitetty edellä olevassa taulukossa 'Liiketoimet ja avoimet saldot lähipiirin kanssa'.

### TOIMITUSJOHTAJAN TYÖSUHDE-ETUUDET

Milj. EUR	2011	2010
Palkat ja muut lyhytaikaiset työsuhte-etuudet	-0,5	-0,5
Myönnettyjen käteisvaroina maksettavien optiojärjestelyjen kuluvaikutus		0,0
Myönnettyjen osakepalkkioiden kuluvaikutus		0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>-0,5</b>	<b>-0,5</b>

Toimitusjohtajan kuukausipalkka on 27 000 euroa. Toimitusjohtaja on oikeutettu myös bonuksiin konsernin johdon bonusjärjestelmän periaatteiden mukaisesti. Vuodelta 2011 hänelle kertyi suoriteperusteisesti 123 646 euroa bonusta (2010: 153 464 euroa). Lakisääteisen eläkkeen lisäksi toimitusjohtajalla on oikeus 8 400 euron vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen vuodessa tai muuhun vastaavaan järjestelyyn. Toimitusjohtajan eläkeikä ja eläke määräytyvät eläkelakien mukaisesti. Toimitusjohtajalle ei ole järjestetty lisäeläkettä. Yhtiö voi irtisanoa toimitusjohtajasopimuksen milloin tahansa tai 24 kuukauden pituisella irtisanomisajalla. Toimitusjohtaja voi irtisanoa toimitusjohtajasopimuksen kolmen tai kuuden kuukauden pituisella irtisanomisajalla. Irtisanomisajan pituus on riippuvainen irtisanomisen perusteesta. Toimitusjohtaja on oikeutettu 24 kuukauden palkan suuruiseen erakorvaukseen (pois lukien bonukset), mikäli yhtiö irtisanoa sopimuksen ilman syytä.

### MUUN JOHTORYHMÄN TYÖSUHDE-ETUUDET

Milj. EUR	2011	2010
Palkat ja muut lyhytaikaiset työsuhte-etuudet	-2,0	-2,2
Myönnettyjen käteisvaroina maksettavien optiojärjestelyjen kuluvaikutus		0,0
Myönnettyjen osakepalkkioiden kuluvaikutus		0,1
<b>Yhteensä</b>	<b>-2,0</b>	<b>-2,2</b>

Kuukausipalkan lisäksi konsernin johtoryhmän jäsenet kuuluvat konsernin johdon bonusjärjestelmään. Allokoidun bonuksen määrä perustuu hallituksen kyseisen vuoden tulokselle ja kassavirralle asettamiin tavoitteisiin. Jos tavoitetasoa ei saavuteta, bonuksen maksaminen perustuu täysin hallituksen harkintaan. Bonukset maksetaan kahdessa erässä: ensimmäinen erä, kun tilintarkastettu tulos kyseiselle vuodelle on tiedossa ja toinen erä muutama kuukauden määrärajan kuluttua, johdon työsuhteiden pysyvyyden kannustamiseksi.

### HALLITUKSEN TYÖSUHDE-ETUUDET

Milj. EUR	2011	2010
Palkat ja muut lyhytaikaiset työsuhte-etuudet	-0,4	-0,2
<b>Yhteensä</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,2</b>

Hallituksen puheenjohtajalle maksetaan vuosittain 100 000 euron palkkio ja muille hallituksen jäsenille 45 000 euron palkkio. Palkitsemisvaliokunnan jäsenet eivät ole oikeutettuja muuhun palkkioon. Hallituksen jäsenet ovat oikeutettuja yhtiön matkustussäännön mukaiseen kulukorvaukseen matkustuskuluista. Tilikaudella 2011 hallituksen jäsenille maksettiin yhteensä 370 000 euroa heidän työstään hallituksessa ja palkitsemisvaliokunnassa (2010: 240 000 euroa).



## 29. OSAKEPERUSTEISET MAKSUT

Konsernilla ei ollut voimassa olevia osakeperusteisia kannustusjärjestelmä 31.12.2011. Synteettinen optio-ohjelma (2006) päättyi 31.3.2011 ja ohjelman perusteella toteutunut korvaus 0,3 MEUR maksettiin rahana toisen vuosineljänneksen aikana.

Osakeperusteiset kannustusjärjestelmät arvostetaan käypään arvoon niiden myöntämispäivänä ja kirjataan kuluksi oikeuden syntymisajaksen ajalle ja vastaava oikaisu tehdään omaan pääomaan tai velkoihin. Käteisvaroina

maksettavat osakeperusteiset kannustusjärjestelmät uudelleenarvostetaan käypään arvoon jokaisessa tilinpäätöksessä, ja velan käyvän arvon muutokset kirjataan tuloslaskelmaan. Osakeperusteisten kannustusjärjestelmien tulosvaikutus esitetään tuloslaskelmassa työsuhte-etuuksista aiheutuissa kuluissa.

Lisätietoa osakeperusteisista kannustusjärjestelmistä on osiossa 'Osakkeet ja osakkeenomistajat'.

### OSAKEPERUSTEISTEN PALKKIOJÄRJESTELMIEN KESKEISET EHDOT

	2006A (erääntynyt)	2006B (erääntynyt)
Järjestelyn luonne	Myönnetyt synteettiset optiot	Myönnetyt synteettiset optiot
Henkilöstö myöntämishetkellä	113	116
Myönnettyjen optioiden/osakepalkkioiden määrä, kpl	483 500	495 000
Käyttämättömät optiot/osakepalkkiot, kpl	-	-
Optioiden toteutushinta, EUR <sup>1)</sup>	6,14	5,95
Osakehinta myöntämishetkellä, EUR	5,93	5,93
Sopimuksen mukainen voimassaoloaika	14.12.2006-31.3.2011 <sup>3)</sup>	14.12.2006-31.3.2012 <sup>3)</sup>
Oikeuden syntymisajanjakso	14.12.2006-31.3.2009	14.12.2006-31.3.2010
Sopimuksen syntymisehdot	<sup>2)</sup>	<sup>2)</sup>
Toteutus	Käteisenä <sup>3)</sup>	Käteisenä <sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Toteutushintaa on laskettu optio-oikeuden alkamisen ja osakkeiden merkintäajanjakson alkamisen välisenä ajanjaksona jaettujen osinkojen määrällä. Tarkemmat tiedot osingoista on esitetty liitetiedossa 31.

<sup>2)</sup> Rapalan palveluksessa olo ansaintaperiodilla. Optiot menetetään lähtökohtaisesti mikäli työsuhde loppuu.

<sup>3)</sup> Osakkeen kurssikehitykseen sidottu käteismaksu määräytyy testauspäivän loppukurssin mukaan tai, kuten voi olla, ylimääräisenä testauspäivänä. Loppukurssi on osakekurssin painotettu keskiarvo, joka lasketaan kymmenen päivän ajanjaksolta ennen testauspäivää. Jos testauspäivänä toteutushinnan ja loppukurssin (sisältäen osinko-oikaisun) erotus on positiivinen, korvaus maksetaan. Jos toteutushinnan ja loppukurssin erotus testauspäivänä on negatiivinen, loppukurssi määritetään uudelleen ylimääräisenä testauspäivänä. Ylimääräiset testauspäivät ovat kuuden, kahdentoista, kahdeksantoista ja kahdenkymmenen neljän kuukauden päästä ensimmäisestä testauspäivästä. Jos toteutushinnan ja loppukurssin erotus on positiivinen jonain ylimääräisistä testauspäivistä, korvaus maksetaan ja kannustejärjestelmä raukeaa automaattisesti.

2010	2006A (erääntynyt)	2006B (erääntynyt)
Odotettu volatiliteetti, %	11	12
Odotettu option voimassaoloaika myöntämispäivänä (vuosina)	4,3	5,3
Riskitön korko, %	0,11	0,56
Odotetut henkilöstövähennykset myöntämispäivänä, %	5	7
Myöntämispäivänä määritetty instrumentin arvo, EUR	1,09	1,34
Arvonmäärittäysmalli	Black-Scholes	Black-Scholes

Odotettavissa oleva volatiliiteetti on määritetty käyttämällä perusteena laskettua konsernin osakekurssin historiallista volatiliiteettiä. Historiasta on jätetty huomioimatta joulukuussa vuonna 1998 tapahtuneen listautumisannin läheinen ajanjakso, koska sen mukaan lukeminen ei anna oikeaa kuvaa volatiliiteetin arvioinnissa. Historiallinen volatiliiteetti on laskettu painotettuna keskimääräiselle optioiden voimassaoloajalle. Option odotettu voimassaoloaika perustuu historiatietoihin. Ei-markkinaperusteisten ehtojen vaikutuksia ei sisällytetä option käypään arvoon, vaan ne otetaan huomioon niiden optioiden määrässä, joihin oletetaan syntyvän oikeus oikeuden syntymisajanjakson lopussa.

Vuosina 2010 ja 2011 ei myönnetty uusia optioita. Vuonna 2011 toteutuneet optiot olivat rahana maksettavia synteettisiä optioita, joiden toteutuspäivää edeltävän 10 päivän osakehinnan painotettu keskiarvo oli 6,85 (2006A-ohjelma) ja 5,98 EUR (2006B-ohjelma). Vuonna 2010 ei toteutettu optioita. Tilikauden lopussa ulkona olevien optioiden sopimuksen mukainen jäljellä olevan juoksuajan painotettu keskiarvo 31.12.2010 oli 0,25 vuotta ja ulkona olevien optioiden toteuttamishinta (oikaistuna jaettujen osinkojen määrällä) 31.12.2010 oli 6,14 euroa. Tilikauden 2011 lopussa ei ollut voimassa olevia optioita.

#### OPTIOIDEN MÄÄRIEN JA PAINOTETUN KESKIMÄÄRÄISEN TOTEUTUSHINNAN MUUTOKSET VUODEN AIKANA

	2011		2010	
	Määrä	Toteutushinta painotettuna keskiarvona EUR/osake	Määrä	Toteutushinta painotettuna keskiarvona EUR/osake
Ulkona olleet 1.1.	876 000	6,05	1 343 500	6,06
Tilikaudella menetetyt	-50 500	6,07	-34 500	6,01
Tilikaudella toteutetut	-825 500	6,04		
Tilikaudella rauenneet			-433 000	6,09
<b>Ulkona olevat 31.12.</b>			<b>876 000</b>	<b>6,05</b>
<b>Toteutettavissa olevat tilikauden lopussa</b>			<b>876 000</b>	<b>6,05</b>

#### OSAKEPERUSTEISTEN MAKSUJEN KIRJAUKSET TULOSLASKELMAAN

Milj. EUR	2011	2010
Työsuhde-etuuksista aiheutuvat kulut		
Osakkeina toteutettavat ja maksettavat järjestelyt		0,1
Käteisvaroina maksettavat optiojärjestelyt	0,1	-0,1
Osakeperusteisten maksujen sosiaalikuluvaraus	0,0	0,1
Laskennalliset verot	-0,1	0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,1</b>

#### OSAKEPERUSTEISTEN MAKSUJEN KIRJAUKSET TASEESEEN

Milj. EUR	2011	2010
<b>Varat</b>		
Laskennalliset verosaamiset		0,1
<b>Oma pääoma ja velat</b>		
Oma pääoma		-0,3
Käteisvaroina maksettavista optiojärjestelyistä aiheutuneet velat		0,3
Osakeperusteisten maksujen sosiaalikuluvaraus <sup>1)</sup>		0,0

<sup>1)</sup> Sisältyy lyhytaikaisiin muihin korottomiin velkoihin.

#### 30. OSAKEKOHTAINEN TULOS

	2011	2010
Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden voitto, milj. euroa	14,0	18,0
Osakkeiden painotettu keskimääräinen lukumäärä, 1000 kpl	38 928	39 038
Laimennettu osakkeiden painotettu keskimääräinen lukumäärä, 1000 kpl	38 928	39 038
<b>Osakekohtainen tulos, EUR</b>	<b>0,36</b>	<b>0,46</b>
<b>Laimennettu osakekohtainen tulos, EUR</b>	<b>0,36</b>	<b>0,46</b>

Tarkemmat tiedot osakekohtaisen tuloksen laskemisesta on esitetty konsernitilinpäätöksen laadintaperiaatteissa sivulla 34.

#### 31. OSAKEKOHTAINEN OSINKO

Vuodelta 2010 jaettu osinko oli 0,23 euroa osakkeelta, yhteensä 9,0 miljoonaa euroa. Tulevassa yhtiökokouksessa 11.4.2012 esitetään maksettavaksi osinkoa 0,23 euroa osaketta kohden, yhteensä 9,0 miljoonaa euroa. Ehdotettua osinkoa ei ole kirjattu osinkovelaksi vuoden 2011 tilinpäätöksessä.

#### 32. TILINPÄÄTÖKSEN JÄLKEISET TAPAHTUMAT

Konsernilla ei ole tiedossa sellaisia tilinpäätöspäivän jälkeisiä tapahtumia, jotka olisivat vaikuttaneet olennaisesti vuoden 2011 tilinpäätökseen. Merkittävät tilinpäätöshetken jälkeiset tapahtumat on käsitelty hallituksen toimintakertomuksessa.

## 33. KONSERNIYRITYKSET

Tytäryhtiöt alueittain	Maa	Konsernin omistusosuus (%)	Toiminnan luonne
<b>Pohjoismaat</b>			
Rapala VMC Iceland ehf	* Islanti	100	Jakelu
Elbe Normark AS	* Norja	100	Jakelu
Remen Slukfabrikk AS	* Norja	100	Hallinto
Vangen AS	* Norja	100	Hallinto
Normark Scandinavia AB	* Ruotsi	100	Jakelu
KL-Teho Oy	* Suomi	100	Tuotanto
Marttiini Oy	* Suomi	100	Tuotanto
Normark Sport Finland Oy	* Suomi	100	Jakelu
Normark Suomi Oy	* Suomi	100	Jakelu
Peltonen Ski Oy	* Suomi	90	Tuotanto
Rapala Shimano East Europe Oy	<sup>3)</sup> Suomi	50	Hallinto
Normark Denmark A/S	* Tanska	100	Jakelu
<b>Muu Eurooppa</b>			
Rapala Finance N.V.	* Belgia	100	Hallinto
ACE Ltd.	<sup>2)</sup> Iso-Britannia	100	Hankinta/suunnittelu
Dynamite Baits Ltd.	* Iso-Britannia	100	Tuotanto/Jakelu
Normark Sport Ltd.	* Iso-Britannia	100	Hallinto
Normark Spain SA	* Espanja	100	Jakelu
Rapala B.V.	* Hollanti	100	Hallinto
SIA Normark Latvia	* Latvia	100	Jakelu
Normark UAB	* Liettua	100	Jakelu
Normark Portugal SA	* Portugali	100	Jakelu
Normark Polska Sp.z.o.o.	* Puola	100	Jakelu
Rapala France SAS	* Ranska	100	Jakelu
VMC Péche SA	* Ranska	100	Tuotanto
SC Normark Sport Romania S.r.l.	* Romania	66,6	Jakelu
Rapala-Fishco AG	* Sveitsi	100	Jakelu
Normark S r.o.	<sup>3)</sup> Tsekin tasavalta	50	Jakelu
Normark Hungary Ltd	* Unkari	66,6	Jakelu
VMC-Water Queen Ukraine	<sup>3)</sup> Ukraina	50	Jakelu
FLLC Normark	* Valko-Venäjä	100	Jakelu
OOO Raptech	* Venäjä	100	Tuotanto
ZAO Normark	<sup>3)</sup> Venäjä	50	Jakelu
Marttiini Oü	* Viro	100	Tuotanto
Normark Eesti Oü	* Viro	100	Jakelu
Rapala Besti AS	* Viro	100	Tuotanto

## Tytäryhtiöt alueittain

## Pohjois-Amerikka

Maa	Konsernin omistusosuus (%)	Toiminnan luonne	
Normark Inc.	Kanada	100	Jakelu
NC Holdings Inc.	USA	100	Hallinto
Normark Corporation	USA	100	Jakelu
Normark Innovations, Inc.	USA	100	Hankinta/suunnittelu/tuotanto
VMC Inc.	USA	100	Jakelu

## Muut maat

Maa	Konsernin omistusosuus (%)	Toiminnan luonne	
Rapala VMC Australia Pty Ltd	* Australia	100	Jakelu
Rapala V.M.C. Do Brazil	* Brasilia	100	Jakelu
Rapala VMC South-Africa Distributors Pty Ltd.	* Etelä-Afrikka	70	Jakelu
Rapala VMC Korea Co., Ltd	* Etelä-Korea	100	Jakelu
Rapala VMC (Hong Kong) Ltd	* Hongkong	100	Hallinto/hankinta/suunnittelu
Willtech (PRC) Ltd.	* Hongkong	100	Tuotanto
PT Rapala Indonesia	<sup>1)</sup> Indonesia	80	Jakelu
PT Rapala VMC Batam	<sup>1)</sup> Indonesia	100	Tuotanto
PT VMC Fishing Tackle Indonesia	<sup>1)</sup> Indonesia	100	Tuotanto
Rapala Japan K.K.	* Japani	100	Jakelu
Normark Kazakhstan LLP	<sup>1)3)</sup> Kazakstan	50	Jakelu
Kentec Gift (Shenzhen) Ltd	* Kiina	100	Jakelu
Rapala VCM China Co.	* Kiina	100	Jakelu
Rapala VMC (Asia Pacific) Sdn Bhd.	* Malesia	100	Jakelu
Rapala VMC Mexico S. de R.L. de C.V.	<sup>1)</sup> Meksiko	100	Jakelu
Rapala VMC (Thailand) Co., Ltd.	* Thaimaa	100	Jakelu

## Osakkuus- ja yhteisyritykset alueittain

Maa	Konsernin omistusosuus (%)	Toiminnan luonne	
Shimano Normark UK Ltd.	<sup>2)</sup> Iso-Britannia	50	Jakelu
Lanimo Oü	Viro	33,3	Tuotanto

## Ulkomaiset sivuliikkeet

Rapala VMC (Hong Kong) Ltd, sivuliike Taiwanilla  
 Normark S.r.o., sivuliike Slovakian tasavallassa

<sup>1)</sup> Perustettu 2011

<sup>2)</sup> Hankittu 2011

<sup>3)</sup> Määräysvalta Rapalalla

\* Emoyhtiön omistamat osakkeet

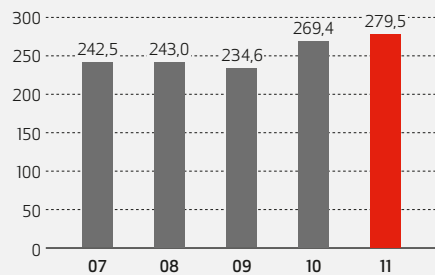
1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.  
9.  
10.  
11.  
12.  
13.  
14.  
15.  
16.  
17.  
18.  
19.  
20.  
21.  
22.  
23.  
24.  
25.  
26.  
27.  
28.  
29.  
30.  
31.  
32.  
33.

# TALOUDELLISTA KEHITYSTÄ KUVAAVAT TUNNUSLUVUT

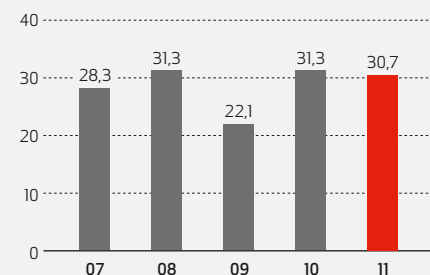
## TOIMINNAN LAAJUUS JA KANNATTAVUUS

		2007	2008	2009	2010	2011
Liikevaihto	Milj. EUR	242,5	243,0	234,6	269,4	279,5
Liikevoitto ennen poistoja ja arvonalentumisia	Milj. EUR	33,8	37,5	28,9	37,4	37,7
suhteessa liikevaihtoon	%	13,9	15,5	12,3	13,9	13,5
Liikevoitto	Milj. EUR	28,3	31,3	22,1	31,3	30,7
suhteessa liikevaihtoon	%	11,7	12,9	9,4	11,6	11,0
Voitto ennen veroja	Milj. EUR	23,3	26,5	19,9	29,5	25,2
suhteessa liikevaihtoon	%	9,6	10,9	8,5	10,9	9,0
Tilikauden voitto	Milj. EUR	17,5	19,2	14,3	20,7	17,2
suhteessa liikevaihtoon	%	7,2	7,9	6,1	7,7	6,2
Jakautuminen						
Emoyhtiön omistajille	Milj. EUR	17,3	17,7	12,1	18,0	14,0
Määräysvallattomille omistajille	Milj. EUR	0,3	1,6	2,2	2,8	3,2
Investoinnit	Milj. EUR	9,3	13,7	7,6	12,7	10,0
suhteessa liikevaihtoon	%	3,8	5,6	3,2	4,7	3,6
Tutkimus- ja kehityskulut	Milj. EUR	1,6	1,8	2,0	2,1	2,1
suhteessa liikevaihtoon	%	0,7	0,7	0,9	0,8	0,7
Korollinen nettovelka kauden lopussa	Milj. EUR	80,2	89,5	79,4	92,0	91,2
Sijoitettu pääoma kauden lopussa	Milj. EUR	177,1	193,2	191,1	221,3	227,0
Sijoitetun pääoman tuotto (ROCE)	%	15,9	16,9	11,5	15,2	13,7
Oman pääoman tuotto (ROE)	%	19,7	19,2	13,3	17,2	13,0
Omavaraisuusaste kauden lopussa	%	38,2	38,0	42,8	42,6	43,2
Velkaantumisaste (netto) kauden lopussa	%	82,8	86,4	71,1	71,2	67,2
Henkilöstö keskimäärin	Henkilöä	4 577	4 143	2 259	2 317	2 208
Henkilöstö kauden lopussa	Henkilöä	4 356	3 197	2 271	2 313	1 921

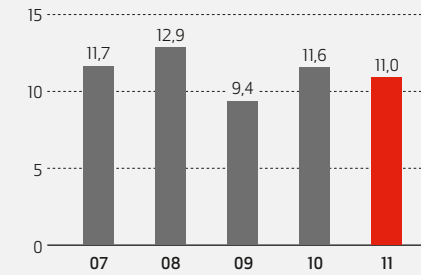
### Liikevaihto, milj. EUR



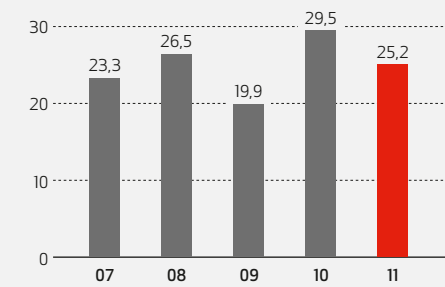
### Liikevoitto, milj. EUR



### Liikevoitto, %



### Voitto ennen veroja, milj. EUR



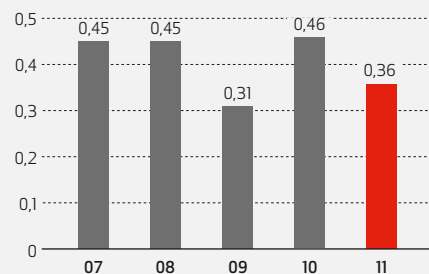
		2007	2008	2009	2010	2011
<b>Osakekohtaiset tunnusluvut <sup>1)</sup></b>						
Osakekohtainen tulos	EUR	0,45	0,45	0,31	0,46	0,36
Osakekohtainen tulos, laimennettu	EUR	0,45	0,45	0,31	0,46	0,36
Oma pääoma/osake	EUR	2,43	2,59	2,75	3,13	3,30
Osakekohtainen osinko <sup>2)</sup>	EUR	0,18	0,19	0,19	0,23	0,23
Osinko/tulos <sup>2)</sup>	%	40,2	42,2	61,3	49,9	63,7
Efektiiivinen osinkotuotto <sup>2)</sup>	%	3,24	5,46	3,82	3,35	4,07
Hinta/voittosuhte		12,5	7,8	16,1	14,9	15,7
<b>Osakkeen viimeinen kurssi kauden lopussa</b>						
Osakkeen alin kurssi	EUR	5,40	2,95	3,50	4,80	4,86
Osakkeen ylin kurssi	EUR	6,27	5,65	5,16	6,86	7,38
Tilikauden keskipkurssi	EUR	5,82	4,21	4,46	5,75	6,23
Osakkeiden vaihto	kpl	8 684 433	4 144 626	3 138 597	4 051 489	6 479 735
Osuus osakkeiden keskimääräisestä määrästä	%	22,51	10,52	8,01	10,38	16,65
<b>Osakepääoma</b>						
Osinko tilikaudelta <sup>2)</sup>	Milj. EUR	6,9	7,5	7,4	9,0	9,0
Osakekannan markkina-arvo <sup>3)</sup>	Milj. EUR	219,3	136,6	194,5	267,0	219,9
<b>Osakkeiden lukumäärä kauden lopussa <sup>3)</sup></b>						
Osakkeiden painotettu keskimääräinen lukumäärä <sup>3)</sup>	1 000 kpl	39 781	39 403	39 208	39 038	38 928
Osakkeiden lukumäärä kauden lopussa, laimennettu <sup>3)</sup>	1 000 kpl	39 468	39 256	39 128	38 928	38 916
Osakkeiden painotettu keskimääräinen lukumäärä, laimennettu <sup>3)</sup>	1 000 kpl	38 781	39 403	39 208	39 038	38 928

<sup>1)</sup> Vuonna 2007 uudet rajoitetut osakkeet (RAP1VN0107) tuottivat samat oikeudet kuin vanhat osakkeet (RAP1V), paitsi etteivät nämä osakkeet tuottaneet oikeutta osinkoon tilikaudelta 2007, ja niitä koski 12 kuukauden luovutusrajoitus. Osakelajit yhdistettiin 24.10.2008, kun niiden välinen osinko-oikeutta koskeva ero poistui. Tarkemmat tiedot RAP1VN0107 osakkeiden määrästä ja niiden vaikutuksesta vuoden 2007 osakekohtaisiin tunnuslukuihin on esitetty vuoden 2007 vuosikertomuksessa.

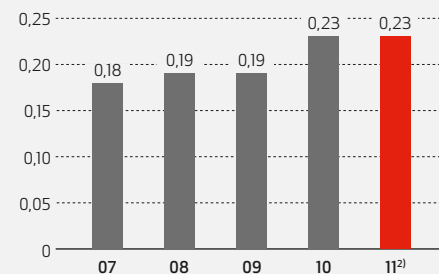
<sup>2)</sup> Vuoden 2011 osalta hallituksen esitys.

<sup>3)</sup> Ei sisällä omia osakkeita.

Osakekohtainen tulos, EUR

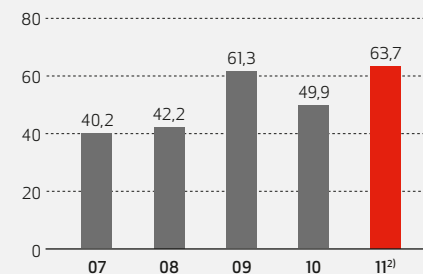


Osakekohtainen osinko, EUR



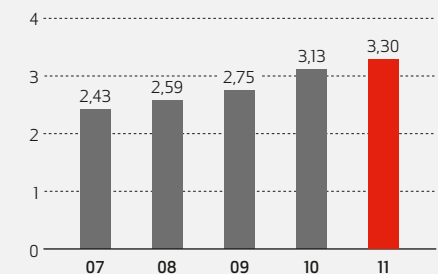
<sup>2)</sup> Hallituksen esitys

Osinko/tulos, %



<sup>2)</sup> Hallituksen esitys

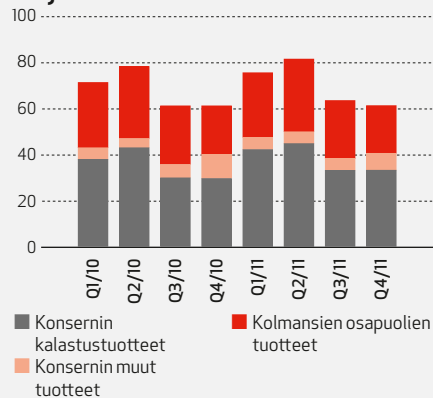
Oma pääoma/osake, EUR



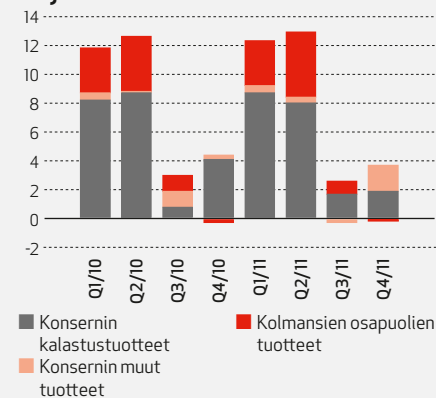
## TUNNUSLUVUT NELJÄNNESVUOSITTAIN

		Q1/10	Q2/10	Q3/10	Q4/10	Q1/11	Q2/11	Q3/11	Q4/11
<b>Liikevaihto toimintasegmenteittäin</b>									
Konsernin kalastustuotteet	Milj. EUR	37,7	42,7	29,7	29,4	41,9	44,5	32,9	33,0
Konsernin muut tuotteet	Milj. EUR	5,0	4,0	5,8	10,4	5,3	5,1	5,1	7,3
Kolmansien osapuolien tuotteet	Milj. EUR	28,2	31,1	25,3	21,0	27,9	31,4	25,1	20,6
Segmenttien välinen liikevaihto	Milj. EUR	-0,2	-0,2	-0,2	-0,3	-0,3	-0,2	-0,1	-0,2
Konsernin liikevaihto yhteensä	Milj. EUR	70,8	77,6	60,6	60,4	74,7	80,9	63,0	60,8
<b>Liikevoitto ennen poistoja ja arvonalentumisia</b>									
suhteessa liikevaihtoon	Milj. EUR	13,1	14,1	4,5	5,7	13,7	14,4	4,1	5,5
	%	18,6	18,2	7,4	9,5	18,4	17,8	6,5	9,0
<b>Toimintasegmenttien liikevoitto</b>									
Konsernin kalastustuotteet	Milj. EUR	8,1	8,6	0,7	4,0	8,6	7,9	1,6	1,8
Konsernin muut tuotteet	Milj. EUR	0,5	0,1	1,1	0,3	0,5	0,4	-0,2	1,8
Kolmansien osapuolien tuotteet	Milj. EUR	3,1	3,8	1,1	-0,2	3,1	4,5	0,9	-0,1
Konsernin liikevoitto yhteensä	Milj. EUR	11,7	12,5	2,9	4,2	12,1	12,8	2,3	3,5
suhteessa liikevaihtoon	%	16,5	16,1	4,8	6,9	16,2	15,8	3,6	5,8
<b>Voitto ennen veroja</b>									
suhteessa liikevaihtoon	Milj. EUR	12,1	12,1	1,7	3,5	11,1	11,3	0,3	2,5
	%	17,1	15,6	2,8	5,8	14,8	14,0	0,5	4,2
Tilikauden voitto	Milj. EUR	9,1	8,4	1,4	1,8	7,9	8,0	0,2	1,1
suhteessa liikevaihtoon	%	12,9	10,8	2,4	3,0	10,6	9,9	0,3	1,8
<b>Jakautuminen</b>									
Emoyhtiön omistajille	Milj. EUR	8,6	7,2	0,5	1,7	7,0	6,6	-0,5	0,9
Määräysvallattomille omistajille	Milj. EUR	0,6	1,1	0,9	0,1	0,9	1,4	0,7	0,2

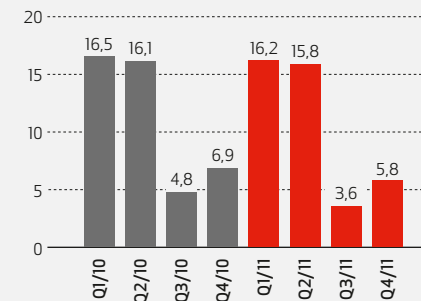
Liikevaihto toimintasegmenteittäin, milj. EUR



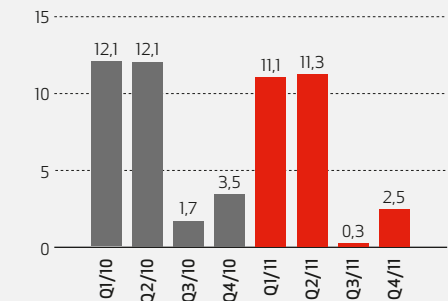
Toimintasegmenttien liikevoitto, milj. EUR



Liikevoitto, %



Voitto ennen veroja, milj. EUR



		Q1/10	Q2/10	Q3/10	Q4/10	Q1/11	Q2/11	Q3/11	Q4/11
<b>Toimintasegmenttien varat</b>									
Konsernin kalastustuotteet	Milj. EUR	182,4	186,0	185,3	190,5	200,0	192,4	190,3	195,5
Konsernin muut tuotteet	Milj. EUR	11,1	10,5	10,2	12,7	13,5	16,5	17,8	12,2
Kolmansien osapuolien tuotteet	Milj. EUR	78,4	75,6	69,3	71,1	85,2	77,4	67,1	68,8
Segmenttien väliset erät	Milj. EUR	-0,1		-0,1		-0,1			0,0
Korottomat varat yhteensä	Milj. EUR	271,9	272,1	264,7	274,3	298,6	286,3	275,2	276,5
<b>Toimintasegmenttien velat</b>									
Konsernin kalastustuotteet	Milj. EUR	32,1	35,4	35,9	35,1	35,6	36,2	33,4	32,5
Konsernin muut tuotteet	Milj. EUR	2,2	2,3	2,4	2,9	3,2	4,2	4,2	2,5
Kolmansien osapuolien tuotteet	Milj. EUR	16,7	14,8	13,8	15,1	19,1	13,3	13,0	14,5
Segmenttien väliset erät	Milj. EUR	-0,1		-0,1		-0,1			
Korottomat velat yhteensä	Milj. EUR	50,9	52,6	52,0	53,1	57,8	53,6	50,7	49,5
Investoinnit	Milj. EUR	1,8	1,5	7,7	1,7	1,8	1,7	3,8	2,7
Korollinen nettovelka kauden lopussa	Milj. EUR	96,6	90,4	87,9	92,0	106,7	103,4	93,9	91,2
Sijoitettu pääoma kauden lopussa	Milj. EUR	221,0	219,6	212,8	221,3	240,8	232,7	224,5	227,0
Sijoitetun pääoman tuotto (ROCE)	%	22,6	24,4	5,7	8,1	21,0	22,6	4,1	6,3
Oman pääoman tuotto (ROE)	%	31,0	27,8	4,8	5,9	24,1	24,8	0,7	3,2
Omavaraisuusaste kauden lopussa	%	41,7	41,3	41,9	42,6	41,2	40,4	42,2	43,2
Velkaantumisaste (netto) kauden lopussa	%	77,7	70,0	70,4	71,2	79,5	79,9	71,8	67,2
Henkilöstö keskimäärin	Henkilöä	2 178	2 214	2 308	2 341	2 257	2 304	2 271	2 223
Henkilöstö kauden lopussa	Henkilöä	2 275	2 285	2 322	2 313	2 248	2 251	2 101	1 921

Kvartaalikohtaisia tunnuslukuja ei ole tilintarkastettu.

## TUNNUSLUKUIEN LASKENTAKAAVAT

Liikevoitto ennen poistoja ja arvonalentumisia (EBITDA) =	Liikevoitto + poistot ja arvonalentumiset	Oma pääoma/osake, EUR	=	<u>Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma</u> Osakkeiden osakeantioikaistu lukumäärä kauden lopussa
Korollinen nettovelka	= Korolliset velat - korolliset saamiset			
Sijoitettu pääoma	= Oma pääoma yhteensä + korollinen nettovelka	Efektiivinen osinkotuotto, %	=	<u>Osakekohtainen osinko x 100</u> Osakkeen osakeantioikaistu viimeinen kaupantekokurssi kauden lopussa
Käyttöpääoma	= Vaihto-omaisuus + korottomat saamiset - korottomat velat			
Korottomat saamiset	= Varat yhteensä - korolliset saamiset - aineettomat ja aineelliset hyödykkeet - myytävänä olevat omaisuuserät	Hinta/voittosuhte (P/E)	=	<u>Osakkeen osakeantioikaistu viimeinen kaupantekokurssi kauden lopussa</u> Osakekohtainen tulos
Korottomat velat	= Velat yhteensä - korolliset velat	Osakkeen keskiarvo, EUR	=	<u>Osakkeen euromääräinen kokonaisvaihto</u> Tilikaudella vaihdettujen osakkeiden osakeantioikaistu lukumäärä
Korollisen nettovelan keskimääräinen korko, %	= $\frac{\text{Maksetut korot} - \text{saadut korot}}{\text{Korollinen nettovelka}} \times 100$	Osakekannan markkina-arvo, EUR	=	Osakkeiden lukumäärä kauden lopussa x viimeinen kaupantekokurssi kauden lopussa
Korollinen nettovelka/EBITDA -suhde	= $\frac{\text{Korollinen nettovelka}}{\text{Liikevoitto ennen poistoja ja arvonalentumisia}}$	Henkilöstön lukumäärä keskimäärin	=	Keskiarvo laskettu kuukausien keskiarvoista
Sijoitetun pääoman tuotto (ROCE), %	= $\frac{\text{Liikevoitto} \times 100}{\text{Sijoitettu pääoma (keskimäärin vuoden aikana)}}$			
Oman pääoman tuotto (ROE), %	= $\frac{\text{Tilikauden voitto} \times 100}{\text{Oma pääoma yhteensä (keskimäärin vuoden aikana)}}$			
Velkaantumisaste (netto), %	= $\frac{\text{Korollinen nettovelka} \times 100}{\text{Oma pääoma yhteensä}}$			
Omavaraisuusaste, %	= $\frac{\text{Oma pääoma yhteensä} \times 100}{\text{Oma pääoma ja velat yhteensä} - \text{saadut ennakot}}$			
Osakekohtainen tulos, EUR	= $\frac{\text{Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden voitto}}{\text{Osakkeiden painotettu keskimääräinen osakeantioikaistu lukumäärä}}$			
Osakekohtainen osinko, EUR	= $\frac{\text{Tilikaudella jaettu osinko}}{\text{Osakkeiden osakeantioikaistu lukumäärä kauden lopussa}}$			
Osinko/tulos, %	= $\frac{\text{Tilikaudella jaettu osinko} \times 100}{\text{Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden voitto}}$			



## EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖSLUKUJA, FAS

Emoyhtiön tilinpäätös on laadittu Suomen tilinpäätöskäytännön (FAS) mukaisesti. Emoyhtiön täydellinen tilinpäätös on saatavilla konsernin internetsivuilta [www.rapala.com](http://www.rapala.com).

### EMOYHTIÖN TULOSLASKELMA

Milj. EUR	2011	2010
<b>Liikevaihto</b>	<b>29,0</b>	31,0
Liiketoiminnan muut tuotot	0,1	0,1
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos	0,2	1,1
Valmistus omaan käyttöön	0,1	0,1
Materiaalit ja palvelut	-12,5	-14,0
Työsuhde-etuuksista aiheutuvat kulut	-8,6	-9,8
Liiketoiminnan muut kulut	-5,0	-5,1
<b>Liikevoitto ennen poistoja ja arvonalentumisia</b>	<b>3,2</b>	3,5
Poistot ja arvonalentumiset	-1,3	-1,3
<b>Liikevoitto</b>	<b>1,9</b>	2,2
Rahoitustuotot ja -kulut	-3,6	-0,8
<b>Voitto ennen satunnaisia eriä</b>	<b>-1,7</b>	1,3
Satunnaiset erät	2,3	2,8
<b>Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja</b>	<b>0,6</b>	4,1
Tilinpäätössiirrot	0,0	-0,4
Tuloverot	-1,8	-1,6
<b>Tilikauden voitto</b>	<b>-1,1</b>	2,1

## EMOYHTIÖN TASE

## VARAT

Milj. EUR	2011	2010
<b>Pitkäaikaiset varat</b>		
Aineettomat hyödykkeet	0,9	1,2
Aineelliset hyödykkeet	6,1	5,8
Sijoitukset	148,2	146,5
Korolliset saamiset	4,4	6,4
Korottomat saamiset	1,7	0,9
<b>Pitkäaikaiset varat yhteensä</b>	<b>161,2</b>	<b>160,8</b>
<b>Lyhytaikaiset varat</b>		
Vaihto-omaisuus	7,4	7,1
Sijoitukset ja saamiset		
Korolliset	17,3	17,9
Korottomat	16,2	12,3
Rahat ja pankkisaamiset	5,8	5,9
<b>Lyhytaikaiset varat yhteensä</b>	<b>46,8</b>	<b>43,2</b>
<b>Varat yhteensä</b>	<b>208,0</b>	<b>204,0</b>

## OMA PÄÄOMA JA VELAT

Milj. EUR	2011	2010
<b>Oma pääoma</b>		
Osakepääoma	3,6	3,6
Ylikurssirahasto	16,7	16,7
Arvonmuutosrahasto	-2,1	-2,0
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	4,9	4,9
Omat osakkeet	-2,6	-2,5
Edellisten tilikausien voitto	25,3	32,2
Tilikauden voitto	-1,1	2,1
<b>Oma pääoma yhteensä</b>	<b>44,6</b>	<b>54,9</b>
Tilinpäätössiirtojen kertymä	0,9	0,9
<b>Pitkäaikaiset velat</b>		
Korolliset	13,2	30,7
Korottomat	1,4	1,5
<b>Pitkäaikaiset velat yhteensä</b>	<b>14,6</b>	<b>32,2</b>
<b>Lyhytaikaiset velat</b>		
Korolliset	119,0	91,2
Korottomat	28,9	24,7
<b>Lyhytaikaiset velat yhteensä</b>	<b>147,9</b>	<b>115,9</b>
<b>Oma pääoma ja velat yhteensä</b>	<b>208,0</b>	<b>204,0</b>

**LASKELMA EMOYHTIÖN OMAN PÄÄOMAN MUUTOKSISTA**

Milj. EUR	2011	2010
Osakepääoma 1.1.	3,6	3,6
<b>Osakepääoma 31.12.</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>
Ylikurssirahasto 1.1.	16,7	16,7
<b>Ylikurssirahasto 31.12.</b>	<b>16,7</b>	<b>16,7</b>
Arvonmuutosrahasto 1.1.	-2,0	-0,5
Voitot ja tappiot rahavirran suojauksista	-0,1	-1,6
<b>Arvonmuutosrahasto 31.12.</b>	<b>-2,1</b>	<b>-2,0</b>
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto 1.1.	4,9	4,9
<b>Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto 31.12.</b>	<b>4,9</b>	<b>4,9</b>
Omat osakkeet 1.1.	-2,5	-1,4
Omien osakkeiden hankinta	-0,1	-1,1
<b>Omat osakkeet 31.12.</b>	<b>-2,6</b>	<b>-2,5</b>
Kertyneet voittovarot 1.1.	34,3	39,6
Maksetut osingot	-9,0	-7,4
Tilikauden tulos	-1,1	2,1
<b>Kertyneet voittovarot 31.12.</b>	<b>24,2</b>	<b>34,3</b>

**JAKOKELPOISET VARAT**

Jakokelpoiset voittovarot	2011	2010
Edellisten tilikausien voitto	34,3	39,6
Maksetut osingot	-9,0	-7,4
Omien osakkeiden hankinta	-2,6	-2,5
Arvonmuutosrahasto	-2,1	-2,0
Tilikauden tulos	-1,1	2,1
<b>Jakokelpoiset voittovarot</b>	<b>19,5</b>	<b>29,8</b>
Muut jakokelpoiset varat		
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	4,9	4,9
<b>Jakokelpoiset varat yhteensä</b>	<b>24,4</b>	<b>34,7</b>

**EMOYHTIÖN OSAKEPÄÄOMA**

	2011	2010
Osaketta	39 468 449	39 468 449
EUR	3 552 160	3 552 160

**EMOYHTIÖN RAHAVIRTALASKELMA**

Milj. EUR	2011	2010
<b>Tilikauden voitto</b>	<b>-1,1</b>	<b>2,1</b>
<b>Oikaisuerät</b>		
Tuloverot	1,8	1,6
Rahoitustuotot ja -kulut	3,6	0,8
Ei-rahamääräisten erien oikaisu		
Poistot ja arvonalentumiset	1,3	1,3
Muut oikaisut	-2,8	-2,0
<b>Oikaisuerät yhteensä</b>	<b>3,8</b>	<b>1,8</b>
<b>Rahoituserät</b>		
Maksetut korot	-3,4	-3,1
Saadut korot	0,7	0,6
Maksetut verot	-1,9	-1,5
Saadut osingot	0,3	3,2
Muut rahoituserät, netto	-0,6	-0,1
<b>Rahoituserät yhteensä</b>	<b>-4,8</b>	<b>-1,0</b>
<b>Käyttöpääoman muutos</b>		
Saamisten muutos	-11,7	-1,8
Vaihto-omaisuuden muutos	-0,4	-1,7
Velkojen muutos	4,1	5,8
<b>Käyttöpääoman muutos yhteensä</b>	<b>-8,0</b>	<b>2,3</b>
<b>Liiketoiminnan nettorahavirta</b>	<b>-10,1</b>	<b>5,3</b>
<b>Investointien rahavirta</b>		
Aineettomien hyödykkeiden ostot		-0,1
Aineellisten hyödykkeiden myynnit	0,1	
Aineellisten hyödykkeiden ostot	-1,3	-1,3
Tytäryhtiöiden ja yhteisyritysten hankinnat	-1,9	-6,4
Dynamite Baits -yrityshankintaan liittyvä sulkutilitalletus		-1,3
Korollisten saamisten muutos	5,7	-7,3
<b>Investointien rahavirta yhteensä</b>	<b>2,6</b>	<b>-16,4</b>
<b>Rahoituksen rahavirta</b>		
Maksetut osingot	-9,0	-7,4
Omien osakkeiden hankinta	-0,1	-1,1
Lainojen nostot	120,3	106,1
Lainojen takaisinmaksut	-103,9	-87,2
<b>Rahoituksen rahavirta yhteensä</b>	<b>7,4</b>	<b>10,3</b>
Rahavarojen muutos	-0,2	-0,8
Rahavarat tilikauden alussa	5,9	6,1
Valuuttakurssien muutosten vaikutus	0,1	0,6
<b>Rahavarat tilikauden lopussa</b>	<b>5,8</b>	<b>5,9</b>

## RISKIENHALLINTA

Rapala-konsernin riskienhallinnan tavoitteena on tukea konsernin strategian toteuttamista ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallintaa toteutetaan seuraamalla ja hallitsemalla konsernin toimintaan liittyviä riskejä ja uhkia sekä samanaikaisesti tunnistamalla ja hyödyntämällä mahdollisuuksia.

### Rapalan lähestymistapa riskienhallintaan

Hallitus seuraa ja arvioi säännöllisesti konsernin taloudellista, toiminnallista ja strategista riskipositiota ja asettaa tähän liittyviä toimintaperiaatteita ja ohjeita konsernijohdon toteutettavaksi ja koordinoitavaksi. Päivittäinen riskienhallintatyö on ensisijaisesti delegoitu kunkin liiketoimintayksikön johdon vastuulle.

Riskienhallinnan merkitys on kasvanut konsernin liiketoiminnan laajentuessa. Riskienhallinta oli edelleen vuonna 2011 konsernijohdon erityisen huomion ja kehityshankkeiden kohteena. Vuonna 2011 konsernitason riskienhallintatyön painopiste oli valuuttakurssi-, likviditeetti-, korko- ja vahinkoriskien hallinnassa sekä konsernilaajuisten vakuutusohjelmien sekä strategisen toimitusketjun kehittämisessä.

Seuraavassa on yhteenveto konsernin keskeisistä strategisista, toiminnallisista ja taloudellisista riskeistä sekä riskienhallintatoimenpiteistä.

### Strategiset riskit

Urheilukalastus on yksi vapaa-ajan harrastuksen muoto ja konsernin tuotteiden kanssa kilpailee suuri joukko eri harrastusmuotoja. Konserni edistää urheilukalastuksen houkuttelevuutta aktiivisilla myynti- ja markkinointitoimilla sekä konsernin tuotemerkkien määrätietoisella kehittämisellä ja vahvistamisella. Ainutlaatuisia tutkimus- ja tuotekehitysprosessejaan ja -resurssejaan hyödyntäen konserni kehittää jatkuvasti uusia tuotteita tyydyttämään kuluttajien kysyntää sekä luo uutta kulutuskysyntää.

Brändiportfolio ja yritysmaine ovat konsernin arvokkaimpien aineettomien omaisuuserien joukossa. Konserni pyrkii aktiivisesti rakentamaan brändejään ja niiden identiteettiä sekä turvaamaan brändien ja yritysmaineen arvon säilymisen. Konsernin tuotemerkit on suojattu myös juridisin keinoin.

Kuluttajat yhdistävät konsernin brändit korkeaan laatuun, ainutlaatuisen kalastuskokemukseen ja toiminnallisuuksiin sekä luotettavaan jakelukanavaan. Kuluttajat kykenevät erottamaan konsernin tuotteet laittomista kopiotuotteista, eikä kopiointi muodosta konsernille strategista riskiä. Konserni puolustaa aineettomia oikeuksiaan voimakkaasti ja ryhtyy toimenpiteisiin oikeuksien loukkaajia vastaan.

Urheilukalastus on puhtaista kalastusvesistä riippuvainen harrastus. Ympäristön lisääntynyt likaantuminen sekä mahdolliset ympäristökatastrofit ovat konsernille kasvava huolenaihe. Konserni edistää aktiivisesti ympäristönsuojelun liittyviä aloitteita ja lisää valmiuksiaan noudattaa jatkuvasti tiukentuvia ympäristömääräyksiä pyrkimällä asteittain pienentämään toimintonsa ja tuotteidensa ympäristövaikutuksia. Konserni on myös eturintamassa kehittämässä tuotteitaan kalaystävällisemmiksi, esimerkkinä "pyydystä ja päästä" ("catch and release") -tuotteet. Lisätietoja ympäristöasioista on esitetty osiossa "Yritysvastuu ja kestävä kehitys".

Konserni kohtaa kilpailua kaikilla markkinoilla, joilla sen tuotteita myydään. Ainutlaatuisen laajasta jakeluverkostostaan johtuen konsernin maantieteellinen riski on jakautunut maailmanlaajuisesti, mikä tasoiittaa kausittaisia ja paikallista markkinavaihtelua.

Konsernilla on rajallinen määrä maailmanlaajuisia kilpailijoita. Suurimmat kilpailijat ovat kotimarkkinoillaan hyvinkin voimakkaita, mutta maailmanlaajuisesti toiminta on suppeampaa. Rapala-konsernin maailmanlaajuinen jakelu-yhtiöverkosto on tällä teollisuuden alalla ainutlaatuinen ja vaikeasti jäljiteltävissä. Kullakin markkinalla konsernin kilpailijat ovat usein paikallisia kalastustarvikealan yrityksiä, jotka toimivat rajatulla maantieteellisellä alueella ja rajatulla tuotevalikoimalla.

Eräissä maissa kilpailua luovat omia kalastustuotemerkkejään myyvät jälleenmyyjät. Rajat ylittävä internet-myynti on kasvava trendi, joka saattaa aiheuttaa hintaeroosiota. Lisäksi vakiintuneiden kalastustarvikebrändien laajentuminen uusiin tuotekategorioidiin on luonut kilpailua joihinkin tuotesegmentteihin. Konsernin vahva tuotekehitys ja brändiportfolio sekä joustavuus palvelia eri markkinoita paikallisilla tuotevalikoimilla ovat keskeisessä asemassa tässä kilpailussa menestymisessä.

Konsernin tuotantotoiminta on maantieteellisesti hajautunut usean valtion ja maanosan alueelle. Osassa näistä alueista poliittiset riskit ovat korkeammat, mutta samanaikaisesti työvoimakustannukset ovat alhaisemmat. Konserni seuraa maariskien ja kustannusten kehitystä ja pyrkii aktiivisesti löytämään keinoja tuotanto- ja jakelukustannusten hallintaan. Konsernin tuotantoriskit pienenevät vuonna 2011, kun Indonesian Batamiin perustettiin uusi tuotantolaitos.

Urheilukalastustuotteiden valmistus ei ole riippuvaista mistään suojatusta valmistusteknologiasta tai patenteista. Konsernin tuotantoyksiköt seuraavat aktiivisesti yleisten valmistusteknologioiden kehitystä ja arvioivat näiden soveltuvuutta omaan tuotantonsa.

Kolmansien osapuolien kalastus- ja ulkoilutuotteiden jakelu muodostaa merkittävän osan konsernin myynnistä. Konserni ei ole kriittisesti riippuvainen yhdestäkään yksittäisestä raaka-aine- tai lopputuotetoimittajasta, sillä ole-massa olevia ja potentiaalisia toimittajia on runsaasti ja lisäksi ne ovat maantieteellisesti hajautuneet. Konsernin strateginen yhteistyö Shimanon (lähinnä vavat ja kelat) sekä Yao I:n (konsernin Suffix-kalastussiimojen valmistaja) kanssa on osoittautunut menestyksekkääksi.

Konsernin asiakaskunta on maantieteellisesti ja määrällisesti hyvin hajautunut. Asiakkaat ovat lähtökohtaisesti maakohtaisia eivätkä toimi maailmanlaajuisesti. Konserni ei ole kriittisellä tavalla riippuvainen yhdestäkään yksittäisestä asiakkaasta: suurimman yksittäisen asiakkaan osuus jää alle 5 %:iin konsernin liikevaihdosta. Konserni ei harjoita merkittävästi suoraa kuluttajamyyntiä. Tämän ei katsota muodostavan riskiä, sillä kuluttajakysyntä on pitkälti sidoksissa brändiuskollisuuteen ja vaihtoehtoisten myyntikanavien avaaminen on tarvittaessa mahdollista.

Konserni kasvaa sekä organisaation että yrityshankintojen avulla. Huolellinen kohdevalinta, asianmukaiset due diligence -prosessit sekä yrityskaupan jälkeinen integraatiotyö ovat olleet ja tulevat jatkossakin olemaan keskeisessä asemassa sen varmistamiseksi, että kasvuhankkeet onnistuvat ja ovat konsernin kannattavaa kasvua tavoittelevan strategian mukaisia.

Hallitus arvioi konsernin strategisia riskejä vuosittain osana strategiaprosessia. Konsernijohto seuraa jatkuvasti liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Strateginen riskienhallinta on kussakin toimintavaltiossa delegoitu paikallisen liiketoimintayksikön johdon vastuulle.

### Toiminnalliset riskit ja vahinkoriskit

Taantumat eivät perinteisesti ole vaikuttaneet erityisen vahvasti kalastustarvikeliiketoimintaan, mutta niillä voi kuitenkin olla tilapäisiä vaikutuksia konserniin. Jälleenmyyjien mahdolliset varastojen vähennykset tai taloudelliset ongelmat saattavat vähentää kalastustarvikkeiden myyntiä. Myös nopea ja merkittävä elinkustannusten nousu, kuten polttoainehinnan merkittävä nousu, sekä lisääntynyt epävarmuus työllisyydestä tai valtiolliset sopeutustoimet kriisimaissa saattavat hetkellisesti vaikuttaa kalastusvälineiden kuluttajakysyntään. Historiallisesti kuluttajakysyntä on kuitenkin osoittautunut melko tasaiseksi.

Vuoden aikana konsernin tuotteiden kulutuskysyntä on perusuunteeltaan kausittaista ja siihen vaikuttavat myös ennalta arvaamattomat tekijät kuten säätit. Kysynnän kausivaihteluita tasoiittaakseen konserni harjoittaa myös talvikalastus- ja talviurheiluvälineiden valmistusta ja jakelua. Kausivaihteluita vähentääkseen konserni on laajentanut omaa jakelu-yhtiöverkostoaan eteläiselle pallonpuoliskolle sekä kehittää tuotannonsuunnitteluaan vastatakseen paremmin markkinakysyntään.

Konsernin tuotteiden toimitushuiput keskittyvät vuosittain verraten lyhyelle ajanjaksolle kysynnän kausiluonteisuudesta johtuen, jolloin toimitusvaikeudet voivat vaarantaa kauden myyntiä. Vastaavasti ennakoitua alhaisemmat myyntivolyymit saattavat johtaa ylisuorien varastojen muodostumiseen, sillä tehtyjen tilausten peruuttaminen on lyhyellä aikavälillä vaikeaa.

Konsernin valmistus- ja jakelu-yhtiöt ovat suuresti riippuvaisia toisistaan. Häiriö tuotantoketjun aikaisemmassa vaiheessa saattaa aiheuttaa ketjureaktion läpi koko organisaation. Tilausten ennustamisen ja tuotannonsuunnittelun merkitys on myös kasvanut. Näihin liittyviä riskejä hallitaan valmistus- ja jakelu-yhtiöiden tiiviillä yhteistyöllä, varmuusvarastoilla sekä kattavalla vakuutusturvalla. Konsernin toimitusketjua ja logistiikkaa kehittävää projek-

tia jatkettiin vuonna 2011 ja näillä toimenpiteillä pienennettiin toiminnalliseen tehokkuuteen liittyviä riskejä.

Konsernin tuotteiden myyntihinnat määritellään lähtökohtaisesti kerran tai kahdesti vuodessa, tavallisesti ennen kutakin myyntikautta. Nopeat muutokset raaka-aineiden hinnoissa tai valuuttakursseissa saattavat merkittävästi vaikuttaa joidenkin tuotteiden kustannuksiin. Konserni pyrkii siirtämään kustannuksissa tapahtuneet nousut myyntihintoihin joko välittömästi tai pidemmän ajan kuluessa. Konsernin markkinariskejä ja niiden hallitsemiseksi tehtyjä toimenpiteitä käsitellään tarkemmin osiossa "Taloudelliset riskit" ja konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 22.

Valmistustoimintojen osalta konserni ei ole kriittisesti riippuvainen yhdestäkään yksittäisestä tuotantotekijöistä toimittavasta tahosta. Konserni käyttää Kiinassa useita alihankkijoita, mutta konserni ei ole kriittisellä tavalla riippuvainen yhdestäkään näistä. Tämä riski on edelleen vähentynyt vuoden 2011 aikana, kun Indonesiaan avattu uusi tuotantolaitos valmistaa tiettyjä aiemmin ulkoistettuja tuotteita. Osaava tuotantohenkilöstö on konsernille tärkeää ja tämän turvaamiseksi konserni pyrkii ylläpitämään hyvää työnantajainetta ja hyviä henkilöstösuhteita.

Konsernin tuotantoyksiköiden välillä on merkittäviä riippuvuussuhteita, jotka saattavat johtaa toimitusongelmiin esimerkiksi tulipalon tai muun vastaavan vahingon sattuessa. Vahinko voi kohdistua suoraan aineelliseen omaisuuteen, mutta samalla johtaa liiketoiminnan keskeytyksestä aiheutuviin tappioihin läpi koko toimitusketjun. Tästä johtuen konserni on panostanut vahinkoriskien hallintaan. Konserni on yhdessä vahinkovakuutusyhtiönsä kanssa jatkanut konsernin keskeisiä yksiköitä kattavan vuosittaisen riskienkartoitusohjelman toteuttamista. Konsernijohto on myös jatkanut konserniyksiköiden riskitietoisuuden lisäämistä.

Konserni on vakuutusmeklarinsa avustuksella jatkanut globaalien vakuutusohjelmien kehittämistä. Näiden piiriin kuuluvat miltei kaikki konserniyhtiöt ja ohjelmat ottavat huomioon konserniyhtiöiden väliset riippuvuudet ja ne kattavat omaisuus- ja keskeytysvahingot, kuljetusvahingot sekä vastuuvahingot.

Hallitus arvioi konsernin toiminnallisia riskejä vähintään kerran vuodessa osana liiketoimintasuunnitelmien ja budjettien käsittelyä. Konsernijohto seuraa ja koordinoi päivittäistä operatiivista riskienhallintatyötä, mikä on kunkin liiketoimintayksikön johdon vastuulla.

### **Taloudelliset riskit**

Konsernin taloudelliset riskit muodostuvat markkina-, luotto- ja maksukyvyttömyys- sekä likviditeettiriskeistä. Hallitus arvioi konsernin taloudellisia riskejä useasti vuoden aikana ja konsernijohto seuraa ja hallinnoi niitä jatkuvasti. Taloudellisia riskejä käsitellään tarkemmin IFRS 7:n edellyttämällä tavalla konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 22.

## YRITYSVASTUU JA KESTÄVÄ KEHITYS

Rapala tuntee vastuunsa niin osakkeenomistajiaan, asiakkaitaan, työntekijöitään ja yhteiskuntaa kuin myös yhteistyökumppaneitaan kohtaan. Rapala on sitoutunut hoitamaan liiketoimintaansa eettisesti hyväksyttävällä tavalla paikallista tai kansainvälistä lainsäädäntöä ja ohjeita noudattaen. Rapalan missio on luoda edellytyksiä positiivisille ja vahvoille elämyksille ja kokemuksille luonnossa ja erityisesti kalastuksen parissa. Tästä johtuen ympäristön puhtauden ja elinvoimaisuuden säilyttäminen ja edistäminen on yhtiölle erittäin tärkeää.

### Strategia ja johdon lähestymistapa kestäväan kehitykseen

Rapalan strateginen tavoite on kannattava kasvu. Strategian perustana on kolme alaryhmää ja vakiintunutta vahvuutta: johtava globaali jakeluverkosto, vahva brändiportfolio, jossa on lukuisia johtavia brändejä, sekä ainutlaatuinen valmistus-, hankinta- ja tuotekehitysorganisaatio.

Konsernin valmistus- ja hankintaorganisaation muodostavat Euroopan suurimmat uistintuotantolaitokset erikoistuneine tehtaineen Suomessa, Virossa ja Venäjällä, uistimien ja tarvikkeiden tuotantoyksiköt Kiinassa, kolmihaarakoukkujen tuotantolaitos Ranskassa, vastikään Indonesiaan perustetut uistimien ja koukkujen tuotantoyksiköt, veitsitehdas Suomessa ja karppisyöttien valmistaja Britanniassa. Konsernilla on Taiwanissa vakiintunut hankintayksikkö, joka huolehtii sellaisten korkealaatuisten mutta halpojen tuotteiden ulkoisesta hankinnasta, joiden valmistamista konsernin omista tuotantolaitoksissa ei pidetä mielekkäänä.

Rapalalla on henkilöstöä 37 maassa ja konsernin tuotteita myydään yli 100 maassa. Rapala on toiminut uistinliiketoiminnassa, joka oli yhtiön ensimmäinen tuoteryhmä, noin 75 vuoden ajan. Rapalan vuonna 2000 hankkimalla VMC:n koukkuliiketoiminnalla on jo yli satavuotiaat perinteet ja vuonna 2005 hankittu Marttiin veitsitehdas on toiminut jo yli 80 vuoden ajan. Konsernin valikoimassa on yhä monia tuotteita, joiden käyttöikä on useita vuosikymmeniä. Lähes kaikki yhtiön tuotteet liittyvät ulkoiluun ja luonnonläheiseen urheiluun.

Liiketoiminnassaan Rapala ottaa huomioon niin henkilökuntansa, paikalliset yhteisöt ja ympäristön kuin myös terveys- ja turvallisuusasiat. Kaikki konserniyhtiöt maailmanlaajuisesti toimivat avoimesti, rehellisesti ja vastuuntuntoisesti yhdessä viranomaisten, paikallisten yhteisöjen ja muiden tahojen kanssa useissa talous-, sosiaali- ja ympäristöasioissa.

### Taloudellinen vastuu

Rapalan tarkoituksena on luoda lisäarvoa sidosryhmilleen kuten asiakkaille, työntekijöille, tavarantoimittajille ja alihankkijoille kuin myös osakkeenomistajille ja sijoittajille, jotka ovat kiinnostuneita Rapalan taloudellisesta

tuloksesta. Taloudellinen menestys mahdollistaa konserniyhtiöiden liiketoiminnan kehittämisen vastuullisesti ja kestäväan kehityksen periaatteiden mukaisesti myös tulevaisuudessa.

Rapala panostaa kannattavaan kasvuun tuottaakseen lisäarvoa osakkeenomistajille. Tämä tavoite saavutetaan tarjoamalla asiakkaille korkealaatuisia tuotteita ja palveluja, luomalla pitkäkestoisia suhteita tavarantoimittajiin, alihankkijoihin ja asiakkaisiin sekä tarjoamalla työntekijöille kilpailukykyiset edut ja hyvät työskentelyolosuhteet. Harjoittaessaan liiketoimintaa 37 maassa maailmanlaajuisesti Rapala vaikuttaa ja luo hyvinvointia myös paikallisissa yhteisöissä. Konsernin tuottama lisäarvo jakautuu näille eri sidosryhmille alla olevan kaavion mukaisesti.

Maailmanlaajuisen tuote- ja palvelutarjontansa avulla konserni tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Konsernin liikevaihdosta Pohjois-Amerikka muodosti 25 % (27 %), Pohjoismaat 22 % (24 %), muu Eurooppa 39 % (36 %) ja muu maailma 14 % (13 %). Tarkemmat maantieteelliset tiedot on esitetty konsernitiilinpäätöksen liitetiedossa 2 vuosikertomuksen sivulla 36.

Vuonna 2011 konserni maksoi korkoja rahoittajille 3,6 miljoonaa euroa (3,3 miljoonaa euroa) ja tuloveroja veroviranomaisille 8,2 miljoonaa euroa (8,8 miljoonaa euroa) maailmanlaajuisesti. Vuonna 2011 maksettiin osinkoja osakkeenomistajille yhteensä 11,8 miljoonaa euroa, josta 9,0 miljoonaa emoyhtiön osakkeenomistajille (7,4 miljoonaa euroa emoyhtiön osakkeenomistajille) kuten alla olevasta kaaviosta näkyy.

### Sosiaalinen vastuu

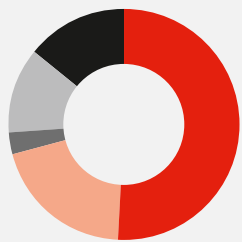
#### Pätevän ja motivoituneen henkilöstön merkitys

Työllistäessään keskimäärin 2 000 henkilöä 37 maassa Rapala ymmärtää pätevän ja hyvin motivoituneen henkilöstön tärkeyden. Rapala arvostaa työntekijöidensä jatkuvaa kehittymistä ja tarjoaa mahdollisuuksia sekä työssä oppimiseen että erityiskursseihin tai koulutukseen. Konsernin kannattavan kasvun strategia edellyttää hallintojärjestelmien, maailmanlaajuisen tiedonjakamisen ja jokapäiväisten toimintatapojen järjestelmällistä kehittämistä kaikissa konserniyhtiöissä.

Henkilökunnan valmennus ja ohjeistus sekä hyvät työskentelyolosuhteet ja tarkoituksenmukaiset suojavarusteet ovat tärkeitä terveys- ja turvallisuusriskien minimoimiseksi. Henkilöstöhallinnon toimintatavat vaihtelevat toisaalta eri konserniyhtiöiden välillä niiden erilaisista tuotanto-, jakelu-, tuotekehitys- ja hallintotoimintoista johtuen, ja toisaalta eri maantieteellisten alueiden välillä niiden paikallisista säännöksistä ja käytännöistä johtuen.

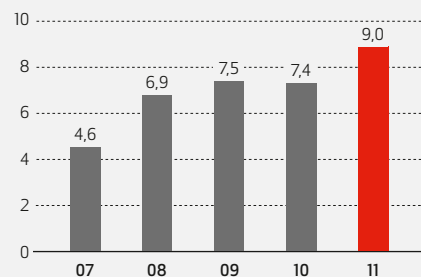
Yksi konsernin yrityskulttuurin tärkeimmistä arvoista on yrittäjyys. Rapala kunnioittaa monimuotoisuutta ja kaikkien työntekijöidensä tasapuolisia mahdollisuuksia, ihonväristä, kansallisuudesta, sukupuolesta, iästä tai us-

### Lisäarvon jakautuminen

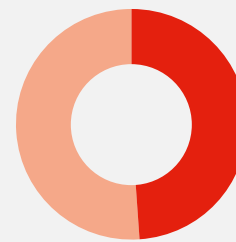


■ Työntekijät 51 %  
■ Julkinen sektori 20 %  
■ Rahoittajat 3 %  
■ Osakkeenomistajat 12 %  
■ Liiketoiminnan kehittäminen ja muu 14 %

### Osingonjako osakkeenomistajille

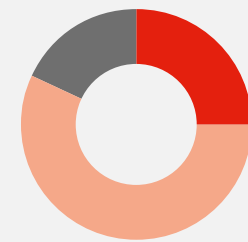


### Henkilöstön sukupuolijakauma



■ Miehiä 49 %  
■ Naisia 51 %

### Henkilöstön ikäjakauma



■ Alle 29 vuotta 25 %  
■ 30-49 vuotta 57 %  
■ Yli 50 vuotta 18 %

konnosta riippumatta. Rapala työllistää kaikenikäisiä miehiä (49 %) ja naisia (51 %) edellisen sivun kaavion mukaisesti. Rapalan henkilöstöön kuuluu kymmeniä eri kansallisuksia maailmanlaajuisesti. Lapsityövoimaa ei käytetä yhtiön tuotantolaitoksissa eikä muissakaan liiketoimintayksiköissä. Vuoden 2011 lopussa henkilöstöstä 54 % (61 %) työskenteli tuotannossa ja tuotekehityksessä, 18 % (16 %) hallinnossa ja 29 % (23 %) jakelutoiminnoissa.

Konsernin henkilöstökulut vuonna 2011 olivat 62,4 miljoonaa euroa (59,1 miljoonaa euroa), joka vastaa 22 % (22 %) konsernin liikevaihdosta. Henkilöstökuluihin sisältyvät palkat, palkkiot, eläke- ja muut sosiaaliturvakulut sekä muut kannustinpalkkiot. Toimitusjohtaja ja muu ylin johto kuuluvat konsernin johdon bonusjärjestelmään, joka kannustaa tavoitteiden saavuttamiseen ja toiminnan parantamiseen. Lisää tietoa ylimmän johdon palkitsemisesta on esitetty sivulla 83.

Konsernissa toteutetaan ajoittain toiminnan tehostamis- ja kehittämishankkeita, joiden tavoitteena varmistaa konsernin kannattavan toiminnan jatkuminen ja laadun parantaminen. Rapala pyrkii hoitamaan näistä hankkeista johtuvat mahdolliset henkilöstövähennykset vastuuntuntoisesti paikallista lainsäädäntöä ja käytäntöä sekä hyviä henkilöstöhallinnon periaatteita noudattaen.

### Paikallisten yhteisöjen ja ihmisoikeuksien tukeminen

Toimissaan 37 maassa ja laajentaessaan toimintaansa uusille markkina-alueille, Rapala tukee paikallisten yhteisöjen kestävä kehitystä ja ihmisoikeuksien kunnioittamista. Konserniyhtiöt maailmanlaajuisesti osallistuvat moniin paikallisyhteisöjen varainhankintakampanjoihin ja esimerkiksi lahjoittavat kalastusvälineitä palkinnoiksi ja kannustimiksi kalastuskilpailuihin sekä osallistuvat yleishyödyllisten yhteisöjen järjestämiin ympäristönsuojeluprojekteihin.

Rapala on perustajajäsen Euroopan kalastusvälinealan etujärjestö EFTTA:ssa (European Fishing Tackle Trade Association), joka perustettiin Lontoossa 1981 toimimaan kansainvälisenä ja itsenäisenä järjestönä ja eurooppalaisen kalastusvälineeteollisuuden tukijana kampanjoimalla urheilukalastuksen, ympäristöasioiden ja kansainvälisen liiketoiminnan puolesta. Rapalalla on edustaja EFTTA:n hallituksessa. EFTTA tukee vuosittain useita ympäristö- ja koulutushankkeita eri puolilla Eurooppaa.

Jo vuosikymmenen ajan Rapalan Ruotsin-tytärtyhtiö on toiminut pääavustajana ruotsalaiselle Urheilukalastusakatemialle (SFA, Sport Fishing Academy), joka on yksi maailman ammattimaisimmista urheilukalastuskoulutusinstituutioista. SFA on kouluttanut yli 800 kalastukselle omistautunutta ja edistynyttä opettajaa, opasta, vesialueiden suojelijaa ja asiantuntijaa kansainvälisille markkinoille. Rapala tarjoaa oppilaille ja opettajille kalastusvälineitä

sekä liiketoiminta- ja kalastusasiatuntemusta. SFA on laajentanut koulutustarjontaansa myös metsästyksen, ja joka vuosi Rapala myöntää neljä stipendiä akatemian kalastus- ja metsästysjaostoille.

Rapalan eteläafrikkalainen tytärtyhtiö on osallistunut Eco-Care Trust -järjestön varainhankintaan. Eco-Care Trust on yksityinen organisaatio, joka tähtää Etelä-Afrikan vesistöjen ja ekosysteemien suojelemiseen. Tytärtyhtiö on lisäksi jo useamman vuoden ajan järjestänyt seminaareja ja työryhmiä nimellä "Rapala Fishing for the Future". Seminaarien tavoitteena on kouluttaa ja opastaa kalastajia mm. "pyydä, punnitse ja vapauta" -kalastustapaan tähdäten vastuuntuntoisempaan kalastamiseen sekä kalastuksesta nauttimiseen ottaen samalla ympäristöasiat paremmin huomioon.

Rapala on perustanut ja rahoittanut kalankasvatustilaa Luoteis-Tansaniassa yhteistyössä kahden tunnetun paikallisen yleishyödyllisen järjestön kanssa kolmen vuoden ajan. Projektin tavoitteena on ollut auttaa paikallista väestöä saamaan proteiinipitoista ruokaa, säännöllistä työtä sekä luoda pitkäaikainen tulonlähde kaikille toiminnassa mukana oleville.

Projektin käynnistysvaihe on saatu päätökseen ja kalankasvatustila on nyt itsenäisesti toimiva, tuottoisa sekä taloudellisesti tasapainoinen projekti, ja mukana olevat perheet voivat jatkossakin hyötyä siitä ilman lisäapua. Rapala on auttanut luomaan kalankasvatustilan, joka voi jatkossa toimia mallina monille muille perheille tällä äärimmäisen köyhällä alueella Tansaniassa. Kalankasvatus on myös hyvä keino vähentää Victoria-järven liikakalastusta sekä auttaa Victoria-järven ympäristöä ja alueen yleistä hyvinvointia.

Isossa-Britanniassa Rapala on muun muassa osallistunut useisiin projekteihin tarjoten kalastus- ja ympäristöasioiden koulutusta koululaisille sekä tukenut vammaisten kalastustapahtumaa.

Myös USA:ssa Rapala on toimittanut tuotteita ja tietämystään monien paikallisten koulujen ulkoiluaktiiviteettien tukemiseksi sekä sponsoroitunut kalastusturnauksia ja kilpailuja.

Sortavalassa Venäjällä Rapala tukee paikallista päiväkotia ja peruskoulua rohkaisemalla lapsia kouluttautumaan ja kehittämään itseään.

### Korkealaatuiset tuotteet ja palvelut

Tänä päivänä Rapalan jakeluverkosto kattaa kuusi mannerta ja 34 maata. Verkosto tekee mahdolliseksi tyydyttää paikallisten jälleenmyyjien ja kuluttajien erityistarpeet ja siten luoda vahvoja paikallisia kumppanuussuhteita asiakkaisiin, joiden laaja joukko ylittää pienistä kalastusvälinepuodeista maailman suurimpiin vähittäismyyntiliikkeisiin. Sen ansiosta konserni voi tuoda markkinoille uusia tuotteita tehokkaasti ja tuloksekkaasti ja se toimii myös suorana väylänä asiakaspalautteelle, mikä on arvokasta tuotekehityksessä.

Rapalan tutkimus- ja tuotekehitys on saanut maailmanlaajuisesta tunnustusta taidoistaan kehittää markkinoille jatkuvasti uusia ja laadukkaita, kalastajien tarpeet ja odotukset täyttäviä kalastusvälineitä.

Kansainvälisen kalastusjärjestön IGFA:n (International Game Fish Association) tilastojen mukaan Rapala pitää hallussaan ensimmäistä sijaa maailmanennätysten haltijoista. Rapalan, Stormin, Sufixin ja VMC:n tuotteilla konsernilla on yhteensä 903 maailmanennätysaalista, mikä on todiste konsernin tuotteiden laadusta ja jatkuvasta kehityksestä.

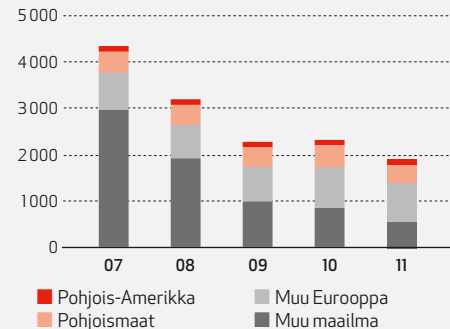
Vuonna 2011 Rapalan tutkimus- ja tuotekehityksen menot olivat edellisvuosien tasolla 2,1 miljoonaa euroa (2,1 miljoonaa euroa) vastaten 12,2 % (10 %) konsernin tilikauden tuloksesta.

### Ympäristö

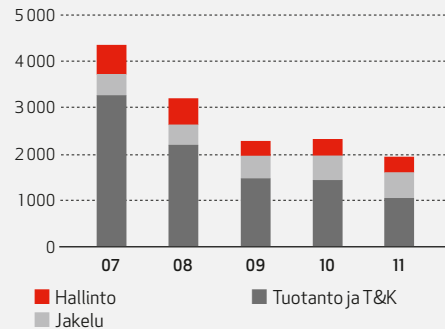
#### Rapalan näkökulma ympäristöasioihin

Terve ja elinkelpoinen ympäristö on Rapalalle tärkeä asia jo siitäkin syystä, että yhtiön kalastus-, metsästys- ja ulkoilu liiketoiminta perustuvat luonnon ja ihmisen vuorovaikutukseen. Teollinen ja kaupallinen toiminta aiheuttavat väistämättä ympäristövaikutuksia, joita konserni pyrkii minimoimaan niin, että nykyisillä ja tulevilla sukupolvilla on mahdollisuus kokea luonnossa elämyksiä Rapalan tuotteilla. Oman liiketoimintansa ympäristövaikutusten huomioon ottamisen lisäksi konserni tukee myös muita ympäristöhankkeita.

Henkilöstö maantieteellisten alueiden mukaan



Henkilöstö toimintojen mukaan



Konsernin liiketoiminnasta aiheutuvista ympäristövaikutuksista merkittävimpiä ovat raaka-aineiden käyttö, päästöt ilmaan ja toiminnasta aiheutuvat jätteet. Konsernin toimintatapoja kehitetään jatkuvasti ympäristönäkökohdat ja kestävä kehitysperiaatteet huomioon ottaen, lisäämällä ympäristötietoutta ja kehittämällä aktiivisesti tuotantoprosesseja haitallisten materiaalien käytön minimoimiseksi, energian käytön vähentämiseksi ja raaka-aineiden käytön tehostamiseksi.

Konserni pyrkii kehittämään tuotteitaan, valmistusprosessejaan ja toimintamenetelmiään niiden ympäristövaikutuksen minimoimiseksi tuotteiden koko elinkaaren ajalta. Kehitystyö ei tapahdu nopeasti, ja muutokset tuotantovolyyymeissa ja tuotesortimentissa voivat lyhyellä tähtäimellä aiheuttaa suurempia muutoksia kuin itse toimintojen kehittäminen.

Alle puolet konsernin myymistä tuotteista on valmistettu konsernin omissa tuotantolaitoksissa. Konsernin tuotannolliset yksiköt kehittävät ympäristötoimintojansa paikallisten lakien ja säädösten mukaisesti.

Turvallisuusriskeistä merkittävimmät muodostuvat tuotantoprosesseissa käsiteltävien raaka-aineiden helpposta sytyvyydestä ja myrkyllisyydestä.

Yli kolmasosa Rapalan liikevaihdosta muodostuu konsernin ulkopuolisilta tahoilta ostettujen tuotteiden myynnistä ja jakelusta. Näiden osalta suurimmat ympäristövaikutukset aiheutuvat tuotteiden kuljetuksesta ja varastoinnista niiden ollessa konsernin omistuksessa.

Konserni ja sen liiketoimintayksiköt noudattavat toiminnassaan paikallisia ympäristölakeja ja -säännöksiä. Tapaa harjoittaa liiketoimintaa kehitetään jatkuvasti niin ulkoisten kuin sisäistenkin prosessien osalta pitään mielessä ympäristönäkökohdat ja kestävä kehitysperiaatteet.

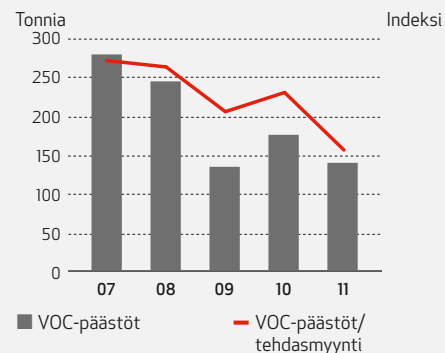
Konsernin yksiköistä useat osallistuvat kansallisesti ja paikallisesti toimivien ympäristöjärjestöjen toimintaan rahoittamalla niiden toimintaa, kouluttamalla ja informoimalla kalastuksen harrastajia ja koululaisia vesistöjen puhtaudesta ja muista ympäristöasioista sekä osallistumalla vesistöjen ja rantojen puhdistukseen.

Alla on esitetty yhteenvedo käytännön toimenpiteistä, joihin konserni on ryhtynyt minimoidakseen liiketoimintansa aiheuttamia ympäristövaikutuksia ja kehittääkseen ympäristöasioita toiminta-alueellaan.

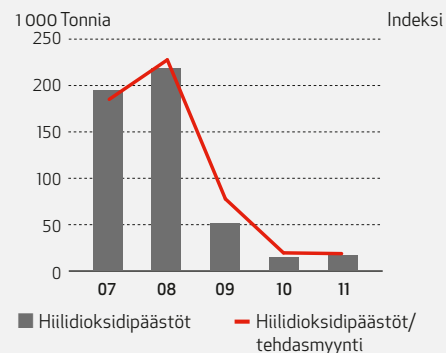
### Tuotantoprosessit

Rapalan omassa tuotannossa maalauksessa syntyvän jätteen minimoimiseksi uistimiin luodaan tuotantoprosessissa sähköinen varaus, jonka avulla maali tarttuu tuotteen pintaan paremmin ja maalin ohiruisutus vähenee.

### VOC-päästöt



### Hiilidioksidipäästöt



Kehittyneen maalaustekniikan ansiosta myös lakan käyttö ja hukka on saatu minimoitua.

Tuotantoprosesseissa syntyvät jätteet lajitellaan kierrätystä varten energia-, muovi-, bio-, metalli-, pahvi- ja paperijätteisiin sekä vaarallisiin aineisiin. Lisäksi tuotantotilojen lämmityksessä tarvittavan energian ympäristöystävällisyyttä on parannettu siirtymällä osassa tehtaista öljystä ympäristöystävällisemmän maakaasun käyttöön. Suomen- ja osin myös Kiinan-tehtailla käytettävät maalit on osin vaihdettu liuotinhenteisistä vesiohenteisiin VOC-päästöjen vähentämiseksi. Tavoitteena on kehittää maalien laatuominaisuuksia niin, että maalauksessa voitaisiin käyttää vain vesiohenteisia maaleja.

### Raaka-aineet

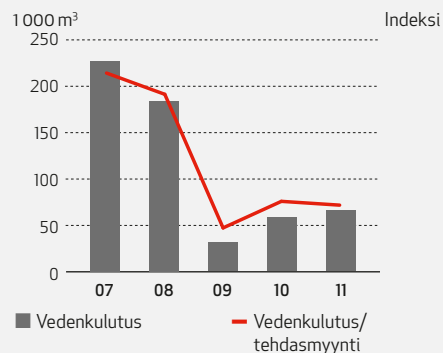
Konsernin valmistamien vaappujen päämateriaalit ovat balsa, abachi ja muovi. Huomattava osa puuraaka-aineesta hankitaan sitä vastuullisesti ja kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti viljeleviltä tiloilta. Konsernin tuotekehitysosasto etsii jatkuvasti mahdollisuuksia korvata tuotteissa käytettäviä ympäristölle haitallisia raaka-aineita vaihtoehtoisilla ympäristöystävällisemmällä raaka-aineilla, jotka eivät heikentäisi tuotteiden käyttöominaisuuksia. Esimerkiksi jotkin metalliuistimet sisältävät lyijyä, mutta mikäli vain toiminnallisesti mielekstä, lyijyä pyritään korvaamaan muilla metalleilla kuten sinkillä ja volframilla. Konserni tekee yhteistyötä myös kolmansien osapuolien kanssa löytääkseen entistä ympäristöystävällisempiä raaka-aineita.

### Tuotteet

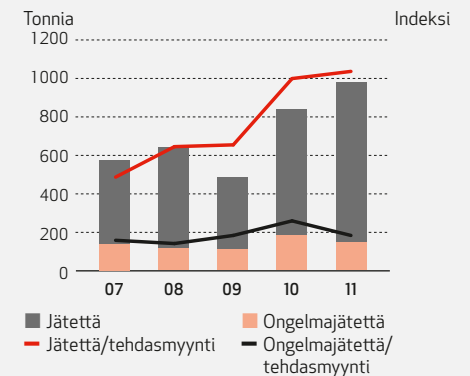
Useimmat konsernin tuotteista ovat pitkäikäisiä pysyen kuluttajan käytössä vuosia tai jopa vuosikymmeniä. Lähes kaikki konsernin tuotteiden puuosat ovat biohajoavia ja useimmat tuotteissa käytetyt metalliosat voidaan kierrättää. Konsernin valmistamista tuotteista muovituotteet ovat olleet suurin ympäristöhaaste, mutta kehitystyö biohajoavan muovin kehittämiseksi on edennyt tuloksellisesti. Vaikka yksittäisiä tuotteita saattaa hävitä veteen tai luontoon kalastuksen yhteydessä, niin ympäristön kannalta tärkeä haaste on saada kuluttajat kierrättämään käyttämättömät tai rikkoontuneet tuotteet.

Ympäristöystävälliseen tuotteiden pakkaamiseen on myös kiinnitetty huomiota. Tehokkaampi pakkaaminen, esimerkiksi pakkauskojen pienentäminen, sisäpakkausten vähentäminen ja kierrätettävien pakkausmateriaalin käyttäminen sekä säästää energiaa tuotteiden valmistuksessa ja kuljetuksessa että aiheuttaa vähemmän jätteitä.

### Vedenkulutus



### Jätteet





### Kuljetus ja varastointi

Kuljetusten aiheuttamien ympäristövaikutusten vähentämiseksi konserni pyrkii maksimoimaan merikuljetusten osuuden ja minimoimaan lentokuljetukset toimitettaessa tuotteita tehtailta jakeluyhtiöihin maanosasta toiseen. Lähtökset pyritään yhdistämään niin, ettei pieniä toimituseriä lähetetä erikseen. Tuotteiden varastoinnin ympäristövaikutukset rajoittuvat varastotilojen lämmitykseen ja valaistukseen. Tuotannon optimoinnilla pyritään tehtaiden ja jakeluyhtiöiden välisten kuljetusmäärien minimoimiseen. Varastotasojen optimointi puolestaan vähentää säilytettävien tuotteiden määrää.

### Erityisiä asioita ja toimenpiteitä vuonna 2011

Vuoden 2011 aikana konserni kehitti edelleen ja lisäsi ympäristöasioiden seurantaa ja raportointia. Mittareiden kehittäminen ja mittaamisen standardisointi jatkuvat. Lisää työtä tarvitaan myös uusien työskentelytapojen käyttöönottoon, millä varmistetaan positiiviset pitkäaikaiset vaikutukset ympäristöasioiden kehitykseen.

Ympäristöasioihin liittyvä tutkimus- ja tuotekehitystyö erityisesti biohajoavien muovituotteiden kehittämiseksi jatkui edelleen. Vuonna 2008 Trigger X -tuotemerkillä myyty ensimmäiset biohajoavista materiaaleista tehdyt tuotteet on otettu markkinoilla hyvin vastaan ja uusia tuotteita kehitetään tuotekategorian laajentamiseksi.

Vuonna 2011 Rapala lanseerasi uudet Eco Wear Reflection -kahluuhousut, jotka ovat markkinoiden ensimmäiset kahluuhousut, joiden valmistuksessa on käytetty DuPontin kehittämää ainutlaatuisia Cerenol® -teknologiaa, joka pienentää kahluuhousujen valmistuksen ekologista jalanjälkeä ja riippuvuutta öljystä. Ekologisilla menetelmillä tai raaka-aineilla valmistettuja tuotteita on tulossa lisää Rapala Eco Wear -brändin alle, ydinarvoinaan ympäristö, innovaatio ja kestävä kehitys.

Vuonna 2011 Rapala on osallistunut paikallisten tytäryhtiöidensä kautta useissa maissa kalastukseen käytettyjen alueiden kunnostukseen sekä vapaa-ajan kalastusta edistäviin hankkeisiin. Lisäksi konserni tuki useita vesistöjen ja rantojen puhdistushankkeita sekä ympäristöön ja kalastukseen liittyvää koulutusta useissa maissa.

Suomessa Rapala tuki taloudellisesti hanketta, joka edistää järvilohen kestävää virkistys- ja kotitarvekalastusta. Lisäksi vuoden 2011 lopussa Rapala perusti Rapala Rahaston, jonka kautta tuetaan Suomessa pienimuotoisia, vapaaehtoistoimintaan perustuvia vesistönparannushankkeita ja -tutkimusta. Ensimmäiset apurahat jaetaan valituille hankkeille vuonna 2012.

USA:ssa Rapala osallistui Northwest Sportfishing Industry Association:n (NSIA) järjestämään hankkeeseen kalastusalueiden kunnostamiseksi. NSIA:n toimien ansiosta alueet, joissa kalastaminen on ollut kiellettyä kymme-

niä vuosia, ovat taas avoinna - kiitos kalojen merkitsemiskampanjan. NSIA on myös vakuuttanut Columbia-joen sähkölaitosten omistajat veden patojen yli juoksuttamisen tarpeellisuudesta alajuoksun lohi- ja kirjolohikantojen vahvistamiseksi. Tämä on elvyttänyt kalakantoja merkittävästi.

Kanadassa Rapala on ollut mukana perustamassa ja tukemassa vapaaehtoista kalanhautomoa (Ringwood Hatchery). Vuonna 2011 hautomo vapautti yli 500 000 kuningaslohta Suuriin Järviin.

Vuonna 2011 ei sattunut merkittäviä ympäristövahinkoja tai -onnettomuuksia.

### Ympäristömittarit

Rapala valvoo kaikkien omien tuotantolaitostensa ympäristömittareita. Omien tuotantolaitosten rinnalla osa tuotannosta on ulkoistettu. Ulkoistetun tuotannon määrän vuosittaiset vaihtelut vaikuttavat konsernin oman valmistustoiminnan ympäristömittareihin, kuten oheisista kaavioista käy ilmi.

Päästöistä merkittävimmät ovat VOC- ja hiilidioksidipäästöt (CO<sub>2</sub>). Rapalan VOC-päästöt lasketaan tuotannossa käytettyjen raaka-aineiden pitoisuuksien perusteella ja hiilidioksidipäästöt ostetun energian tuottamismenetelmien ja käytettyjen polttoaineiden hiilipitoisuuksien perusteella. Vuonna 2011 Rapalan VOC-päästöt alenivat edellisvuodesta ja olivat 139 (176) tonnia ja hiilidioksidipäästöt 17 (15) tuhatta tonnia. VOC-päästöt ovat peräisin pääosin maaleissa käytetyistä ohenteista. Pääosa hiilidioksidipäästöistä on epäsuoraa, sillä käytetty energia ei ole konsernin tuottamaa. Hiilidioksidipäästöjen pienentymisen syynä pitkällä aikavälillä on lähinnä se, että lämmitysöljyn käyttöä on osassa tehtaista vähennetty ja on siirrytty käyttämään enemmän maakaasua.

Rapalan tuotantoprosesseissa syntyy mm. metalli-, puu-, muovi-, pahvi- ja yleisjätettä. Merkittävä osa jätteestä on luonnossa hajoavaa, kuten puujätettä, tai kierrätettävää, kuten metallijätteet. Jätteet kierrätetään paikallisten käytäntöjen ja lainsäädännön mukaan.

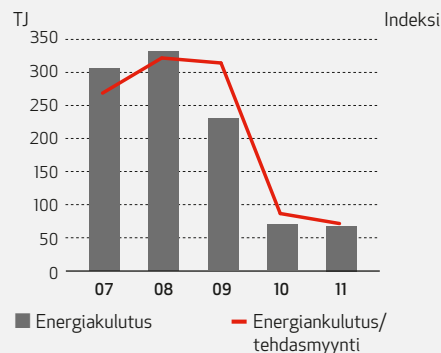
Vuoden 2011 aikana Rapalan tehtaalla Vääksyssä tehostettiin edelleen jätteiden kierrätystä. Kaikki syntyvä jäte, jota ei muuten voida kierrättää, toimitetaan energijätteenä poltettavaksi, jolloin kaikki jäte päättyy lopulta kokonaisuudessaan hyötykäyttöön. Kaikissa tuotantolaitoksissa yhteensä vuonna 2011 jätettä syntyi 980 (840) tonnia, josta haitallisia jätteitä oli 143 (181) tonnia. Haitallinen jäte toimitettiin käsiteltäväksi siihen erikoistuneisiin laitoksiin.

Rapalan tuotanto ei ole energiavaltaista, mutta yhtiö seuraa energiankulutusta yhtenä ympäristötekijänä. Pääosa kulutetusta energiasta on sähköä, kaasua ja kaukolämpöä. Joissakin yksiköissä polttoöljyä käytetään lisä- ja varavoimanlähteenä. Vuonna 2011 Rapalan kokonaisenergiankulutus oli 68 (69) TJ, josta pääosa sähköä. Summa ei sisällä kuljetuksissa ja ajoneuvoissa käytettyjä polttoaineita.

Rapalan tuotantoprosesseissa ei käytetä paljon vettä, vaan suurin osa käytetystä vedestä on talousvettä. Vuonna 2011 veden kulutus oli 66 000 (58 000) m<sup>3</sup>.

Vuonna 2011 konsernin ympäristökulut olivat noin 0,2 miljoonaa euroa (0,2 miljoonaa euroa) ja ympäristöinvestoinnit noin 0,1 miljoonaa euroa (0,2 miljoonaa euroa).

### Energiankulutus



## OSAKKEET JA OSAKKEENOMISTAJAT

Rapalan osakkeella on käyty kauppaa NASDAQ OMX Helsingissä vuodesta 1998. Vuonna 2011 osakkeen kurssi vaihteli EUR 4,86 ja 7,38 välillä keskimurssin ollessa EUR 6,23.

### Osakkeet ja äänioikeudet

Yhtiön maksettu ja kaupparekisteriin merkitty osakepääoma 31.12.2011 oli 3,6 milj. euroa ja osakemäärä 39 468 449 (2010: 39 468 449). Osakkeen kirjanpidollinen vasta-arvo on 0,09 euroa. Jokainen osake oikeuttaa yhteen ääneen.

### Hallituksen valtuutukset

Huhtikuussa 2007 pidetyn yhtiökokouksen antaman valtuutuksen mukaisesti hallitus voi päättää osakkeiden antamisesta osakeannilla tai antamalla optioita tai osakkeisiin oikeuttavia erityisiä oikeuksia yhdessä tai useammissa erässä. Annettavien uusien osakkeiden määrä, mukaan lukien optioiden tai erityisten oikeuksien perusteella saatavat osakkeet, voi olla enintään 10 000 000 osaketta. Tämä valtuutus sisältää hallitukselle oikeuden määrätä kaikista osakeannin sekä optioiden ja osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antamisen ehdoista, mukaan lukien oikeuden osakkeenomistajien merkintäetu-oikeudesta poikkeamiseen. Tämä valtuutus on voimassa viisi vuotta yhtiökokouksen päätöksestä lukien.

Hallitus on myös valtuutettu päättämään enintään 2 000 000 oman osakkeen hankkimisesta yhtiön vapaaseen pääomaan kuuluvilla varoilla. Osakemäärä on alle 10 % yhtiön kaikista osakkeista. Osakkeet voidaan hankkia muuten kuin osakkeenomistajien omistamien osakkeiden suhteessa. Osakkeet hankitaan NASDAQ OMX Helsingin järjestämässä julkisessa kaupankäynnissä hankintahetken markkinahintaan. Osakkeet hankitaan ja maksetaan NASDAQ OMX Helsingin sääntöjen ja kulloinkin soveltuvien osakekaupan maksuaikaa ja muita maksuehtoja koskevien sääntöjen mukaisesti. Tämä valtuutus on voimassa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen saakka.

### Omat osakkeet

Hallitus päätti kokouksessaan 17.11.2011 yhtiökokouksen 5.4.2011 antaman valtuutuksen perusteella jatkaa omien osakkeiden hankintaa. Vuoden 2011 aikana yhteensä 11 859 osaketta ostettiin takaisin keskihinnalla 5,46 euroa. Joulukuun lopussa Rapalan hallussa oli 552 057 omaa osaketta, joiden osuus yhtiön koko osake- ja äänimäärästä oli 1,4 %. Kaikkien takaisinostettujen ja yhtiön hallussa olevien osakkeiden keskihinta oli 4,73 euroa.

### Osakepääoman muutokset

Osakepääomassa ei tapahtunut muutoksia vuonna 2011.

### Osakerekisteri

Yhtiön osakkeet kuuluvat arvo-osuusjärjestelmään. Osakkeenomistajien tulee ilmoittaa omalle arvo-osuusrekisterilleen osinkojen maksamiseksi ja mahdollisten muiden osakeomistukseen liittyvien asioiden hoitamiseksi osoitteen tai pankkitilin muutoksista.

### Osakeperusteiset kannustusjärjestelmät

Konsernilla ei ollut 31.12.2011 voimassa olevia osakepohjaisia kannustusjärjestelmiä. Vuoden 2006 synteettinen optio-ohjelma päättyi 31.3.2011 ja yhteensä 0,3 milj. euron suuruinen maksu maksettiin ohjelman piirissä oleville avainhenkilöille toisen vuosineljänneksen aikana.

Osakeperusteinen kannustusjärjestelmä oli suunnattu johdolle (yhtiön ulkopuoliset hallituksen jäsenet eivät ole osallistuneet osakeperusteisiin kannustusjärjestelmiin).

Tarkemmat tiedot osakeperusteisista maksuista on esitetty konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 29.

### Johdon osakkeenomistus

Hallituksen ja johtoryhmän jäsenten hallussa oli 31.12.2011 suorassa omistuksessa 3 000 yhtiön osaketta, mikä vastaa yhteensä 0,0 % kaikista osakkeista ja äänimäärästä. Lisätietoja johdon osakeomistuksesta on esitetty sivuilla 80–81.

### Osakkeen noteeraus ja kaupankäynti

Yhtiön osake (RAP1V) on noteerattu NASDAQ OMX Helsingissä. Vuoden 2011 viimeinen noteeraus oli 5,65 euroa. Ylin kurssinoteeraus vuonna 2011 oli 7,38 euroa ja alin 4,86 euroa, keskimurssin ollessa 6,23 euroa. Osakkeen hinta laski 17,6 % vuonna 2011. OMX Nordic Mid Cap -indeksi laski samana aikana 24,7. Kaikkiaan 6 479 735 yhtiön osaketta vaihdettiin vuonna 2011, mikä edustaa 16,5 % osakkeiden kokonaismäärästä 31.12.2011.

Koko osakekannan markkina-arvo 31.12.2011 ilman omia osakkeita oli 219,9 milj. euroa. Osakekohtainen tulos (laimentamaton) oli 0,36 euroa (0,46 euroa vuonna 2010). Lisää osakekohtaisia tunnuslukuja on esitetty sivulla 65.

### Osinko

Hallitus esittää yhtiökokoukselle, että vuodelta 2011 osinkoa jaetaan 0,23 euroa osakkeelle.

## SUURIMMAT OSAKKEENOMISTAJAT 31.12.2011 \*

Osakkeenomistajat	Osakkeita, kpl	%
Viellard Migeon & Cie	11 809 949	29,9
Sofina S.A.	7 500 000	19,0
Odin Norden I-II	1 499 372	3,8
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	1 490 424	3,8
Odin Finland I-II	1 399 754	3,5
Valtion eläkerahasto	1 290 000	3,3
Sijoitusrahasto Nordea Nordic Small Cap	1 128 527	2,9
Keskinäinen vakuutusyhtiö Eläke-Fennia	929 000	2,4
Shimano Singapore Private Limited	889 680	2,3
OP-Suomi Pienyhtiöt	783 000	2,0
Hallintarekisteröidyt	4 100 008	10,4
Muut osakkeenomistajat yhteensä	6 648 735	15,4
<b>Yhteensä</b>	<b>39 468 449</b>	<b>100</b>

## OSAKKEENOMISTAJAT OMISTAJARYHMITÄIN 31.12.2011 \*

Omistajaryhmä	Osakkeita, kpl	%
Yritykset	1 581 306	4,0
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	5 166 449	13,1
Julkisyhteisöt	4 108 081	10,4
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt	85 468	0,2
Kotitaloudet	1 183 647	3,0
Ulkomaat	23 243 490	58,9
Hallintarekisteröidyt	4 100 008	10,4
<b>Yhteensä</b>	<b>39 468 449</b>	<b>100</b>

## OMISTUSJAKAUMA OSAKKEIDEN LUKUMÄÄRÄN MUKAAN 31.12.2011 \*

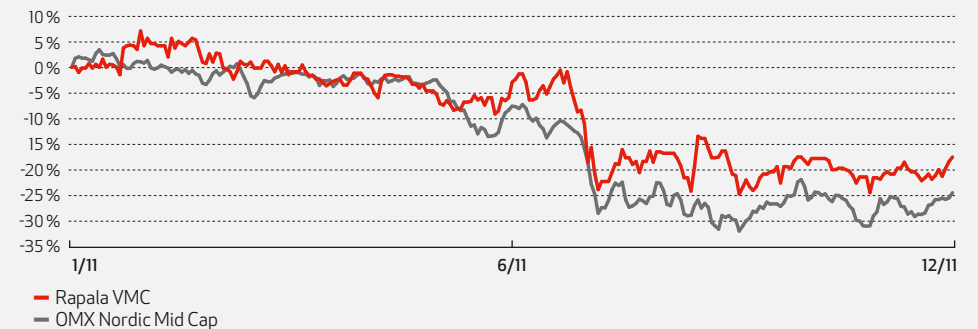
Osakkeiden lukumäärä	Osakkeenomistajia kpl	%	Osakemäärä, kpl	%
1-100	690	33,5	48 165	0,1
101-500	862	41,9	237 448	0,6
501-1 000	255	12,4	212 636	0,5
1 001-10 000	192	9,3	597 903	1,5
10 001-1 000 000	50	2,4	8 439 615	21,4
1 000 001-	9	0,4	29 932 682	75,8
<b>Yhteensä</b>	<b>2 058</b>	<b>100</b>	<b>39 468 449</b>	<b>100</b>

\* Osakemäärät sisältävät emoyhtiön hallussa olevat 552 057 omaa osaketta.

## Osakkeen hinnan kehitys 2007-2011, EUR



## Osakkeen hinta vuonna 2011, %



## HALLITUS JA JOHTO

### HALLITUKSEN JÄSENET



**Emmanuel Viellard**  
Hallituksen puheenjohtaja  
Rapalan hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2005 lähtien  
Viellard Migeon & Cie, toimitusjohtaja  
Lisi Industries, hallituksen varapuheenjohtaja ja varatoimitusjohtaja  
B.A. ja CPA  
Syntymävuosi: 1963  
Osakeomistus ja optiot\*: -



**Jorma Kasslin**  
Toimitusjohtaja  
Rapalan hallituksen jäsen vuodesta 1998 lähtien  
Diplomi-insinööri  
Syntymävuosi: 1953  
Osakeomistus ja optiot\*: -



**Eero Makkonen**  
Rapalan hallituksen jäsen vuodesta 1998 lähtien  
Rapalan hallituksen puheenjohtaja 1999–2005  
Insinööri  
Syntymävuosi: 1946  
Osakeomistus ja optiot\*: -



**Jan-Henrik Schauman**  
Rapalan hallituksen jäsen vuodesta 1999 lähtien  
KTM ja MBA  
Syntymävuosi: 1945  
Osakeomistus ja optiot\*: -



**Christophe Viellard**  
Rapalan hallituksen jäsen vuodesta 2000 lähtien  
Viellard Migeon & Cie, hallituksen puheenjohtaja  
Diplomiekonomi (ESCP)  
Syntymävuosi: 1942  
Osakeomistus ja optiot\*: -



**Marc Speeckaert**  
Rapalan hallituksen jäsen vuodesta 2005 lähtien  
MBA  
Syntymävuosi: 1951  
Sofina NV, johtaja  
Osakeomistus ja optiot\*: -



**Isabelle de Bardies**  
Rapalan hallituksen jäsen vuodesta 2011 lähtien  
KTM (ESCP)  
Syntymävuosi: 1961  
Osakeomistus ja optiot\*: -

King Ming (William) Ng oli hallituksen jäsen 7.12.2001–5.4.2011.

\*Osakeomistus ja optiot 31.12.2011.

## KONSERNIN JOHTORYHMÄ



**Jorma Kasslin**  
Toimitusjohtaja  
Rapalan johtoryhmän jäsen vuodesta 1998 lähtien  
Lisätietoja kohdassa 'Hallituksen jäsenet'



**Jussi Ristimäki**  
Talous- ja rahoitusjohtaja  
Rapalan johtoryhmän jäsen vuodesta 2010 lähtien  
Osakeomistus ja optiot\*: -



**King Ming (William) Ng\*\***  
Rapalan Kiinan-tuotantolaitosten ja Hongkongin-toimiston johtaja  
Rapalan johtoryhmän jäsen vuodesta 2001 lähtien  
Osakeomistus ja optiot\*: -



**Olli Aho**  
Lakimies, hallituksen sihteeri, sijoittajasuhteet  
Rapalan johtoryhmän jäsen vuodesta 1998 lähtien  
Osakeomistus ja optiot\*: -



**Juhani Pehkonen**  
Uistinliiketoiminnan johtaja  
Rapalan johtoryhmän jäsen vuodesta 1998 lähtien  
Osakeomistus ja optiot\*: -



**Stanislas de Castelneau**  
Koukkuliiketoiminnan johtaja  
Rapalan johtoryhmän jäsen vuodesta 2002 lähtien  
Osakeomistus ja optiot\*: -



**Tom Mackin**  
Rapala USA:n toimitusjohtaja  
Rapalan johtoryhmän jäsen vuodesta 2007 lähtien  
Osakeomistus\*: 3 000  
Optioita\*: -



**Lars Ollberg**  
Siima- ja tarvikeliiketoiminnan johtaja  
Rapalan johtoryhmän jäsen vuodesta 2008 lähtien  
Osakeomistus ja optiot\*: -

\*Osakeomistus ja optiot 31.12.2011.

\*\*King Ming (William) Ng erosi johtoryhmän palveluksesta 8.2.2012

## KONSERNIN MUUT KESKEISET JOHTAJAT

### UISTIMET

**Jari Kokkonen**, myynti  
**Teemu Mäkelä**, markkinointi - uistimet, siimat ja tarvikkeet  
**Jukka Sairanen**, tutkimus- ja tuotekehitys - Rapala  
**Arto Nygren**, Vääksyn-tehdas  
**Juha Siltala**, Pärnun-tehdas  
**Marina Sharapova**, Sortavalan-tehdas  
**Björn Floberghagen**, Willtechin kalastustuotteet  
**Kevin Au**, Willtechin uistintehdas  
**Victor Yan**, Willtechin hallinto  
**Brian Wong**, Willtechin toimitusketju  
**Juha Siirtola**, Batamin projekti  
**Marcus Twidale**, Dynamite Baits -tehdas

### KOUKUT

**Cyril Alexeline**, myynti ja markkinointi (Eurooppa)  
**Cyrille Mathieu**, myynti ja markkinointi (USA)  
**Rodolphe Jacques**, Aasian-liiketoiminta

### TARVIKKEET

**Päivi Ohvo**, Marttiini-veitset  
**Jeremy Grayson**, Willtechin kalastustarvikkeet  
**Peter Nordlander**, hankinta

### MUUT TUOTTEET

**Juhani Eskelinen**, Peltonen-murtomaasukset  
**Jukka Roikonen**, KL-Teho-muoviosat ja -tuotteet

### HALLINTO

**Esko Jäntti**, konsernin varainhankinta ja Vääksyn-tehdas  
**Anu Koskinen**, konserniraportointi  
**Anna Vitikainen**, konserniraportointi  
**Nina Serlachius**, konsernin toimitusketjun hallinta  
**Jan-Elof Cavander**, konsernin riskienhallinta ja rahoitusprojektit

### JAKELUYHTIÖT

**Gregg Wollner**, USA  
**Nancy Adelman**, USA  
**John Newton**, Kanada  
**Philippe Guigo**, Ranska  
**Jean-Philippe Nicolle**, Ranska ja VMC  
**Janne Paukkunen**, Espanja, Portugali, Meksiko ja Brasilia  
**Saku Kulmala**, Suomi  
**Matts Baum**, Ruotsi  
**Nils Larsen**, Tanska  
**Morten Fredriksen**, Norja ja Islanti  
**Craig Brew**, Iso-Britannia  
**Pete Chandler**, Iso-Britannia  
**Thomas Brumann**, Sveitsi  
**Victor Skvortsov**, Venäjä, Valko-Venäjä, Kazakstan  
**Valentin Savva**, Valko-Venäjä  
**Mikko Häikiö**, Tsekin tasavalta, Slovakia, Puola ja Ukraina  
**Mirek Adamski**, Puola  
**Roman Sereda**, Ukraina  
**Daniel Sirucka**, Tsekin tasavalta  
**Vitas Miskinis**, Baltian maat ja Valko-Venäjä  
**Mati Banhard**, Viro  
**Remigijus Zubavicius**, Liettua  
**Hannu Murtonen**, Unkari  
**Dorel Tomescu**, Romania  
**Manabu Kimoto**, Japani  
**Leong Loke**, Malesia, Thaimaa ja Indonesia  
**Jay Choi**, Etelä-Korea  
**Aku Valta**, Australia ja Kaakkois-Aasia  
**Grant Pledger**, Etelä-Afrikka  
**Mark Pledger**, Etelä-Afrikka

## SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ

Rapalan päätöksenteossa ja hallinnossa noudetaan Suomen osakeyhtiölakia, julkisesti noteerattuja yhtiöitä koskevia muita säädöksiä, Rapalan yhtiöjärjestystä ja NASDAQ OMX Helsingin sääntöjä ja ohjeita. Lisäksi Rapala noudattaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia, joka on yleisesti saatavilla esimerkiksi Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n internetsivuilta ([www.arvopaperimarkkinayhdistys.fi](http://www.arvopaperimarkkinayhdistys.fi)). Rapalan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän periaatteita kokonaisuudessaan kuvaava asiakirja on saatavilla Rapalan internetsivuilta [www.rapala.com](http://www.rapala.com). Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on hyväksytty hallituksen kokouksessa 7.2.2012 ja esitetään erillään hallituksen toimintakertomuksesta, joka on esitetty sivuilla 22–24.

### Yhtiökokous

Yhtiökokous on osakeyhtiön ylin päätöksenteoelin, jossa osakkeenomistajat osallistuvat yhtiön ohjaukseen ja valvontaan. Yhtiökokous päättää sille osakeyhtiölain ja Rapalan yhtiöjärjestyksen mukaan kuuluvista tehtävistä.

Toimitusjohtajan, hallituksen puheenjohtajan ja riittävän määrän hallituksen jäseniä on oltava läsnä yhtiökokouksessa. Hallituksen jäseneksi ensimmäistä kertaa ehdolla olevan henkilön on osallistuttava valinnasta päättävään yhtiökokoukseen, ellei hänen poissaololleen ole painavia syitä.

Varsinainen yhtiökokous pidetään kerran vuodessa. Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokous tulee pitää ennen kesäkuun loppua. Tarvittaessa järjestetään ylimääräinen yhtiökokous. Osakkeenomistajat käyttävät yhtiökokouksissa puhe- ja äänioikeuttaan. Yhtiökokouksessa jokaisella osakkeella on yksi ääni.

Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiön osakkeenomistajat kutsutaan yhtiökokoukseen julkaisemalla kutsu ja esityslista hallituksen päättämässä laajalevikkisessä päivälehdessä sekä yhtiön internetsivuilla. Kokouskutsussa ilmoitetaan yhtiökokouksessa käsiteltävät asiat. Yhtiökokouksen pöytäkirja julkistetaan Rapalan internetsivuilla osoitteessa [www.rapala.com](http://www.rapala.com).

Tarkempaa tietoa yhtiökokouksesta löytyy Rapalan vuosikertomuksen osiosta ”Tietoa osakkeenomistajille” ja yhtiön internetsivuilta.

### Hallitus

Hallituksen jäsenet valitaan varsinaisessa yhtiökokouksessa. Hallituksen jäsenen toimikausi jatkuu seuraavaan yhtiökokoukseen saakka. Hallitus valitsee puheenjohtajan kaudeksi, joka päättyy seuraavassa varsinaisessa yhtiökokouksessa.

Hallituksen tehtävät ja vastuu määräytyvät ensisijaisesti Suomen osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen määräysten pohjalta. Kaikki konsernin toiminnan kannalta merkittävät asiat käsitellään yhtiön hallituksessa. Tällaisia asi-

oita ovat muun muassa yhtiön toimitusjohtajan nimittäminen ja erottaminen, strategisten linjausten vahvistaminen, tilinpäätöksen ja osavuositarkastusten hyväksyminen ja liiketoimintasuunnitelmista, vuosibudjetista ja pörssitiedotteista sekä merkittävistä investoinneista ja omaisuuden myynneistä päättäminen.

Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiön hallitukseen kuuluu vähintään viisi ja enintään kymmenen jäsentä. Hallituksen jäseneksi valittavalla on oltava tehtävän edellyttämä pätevyys sekä mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseen. Nykyinen hallitus koostuu seitsemästä jäsenestä: yhdestä yhtiöstä riippuvaisesta jäsenestä: yhtiön toimitusjohtajasta, sekä kuudesta konsernin ulkopuolisesta asiantuntijajäsenestä: Emmanuel Viellard, Eero Makkonen, Jan-Henrik Schauman, Marc Speeckaert, Christophe Viellard ja Isabelle de Bardies. Hallituksen kaikki jäsenet, paitsi Emmanuel Viellard, Christophe Viellard ja Marc Speeckaert, ovat riippumattomia merkittävistä osakkeenomistajista. Yhtiön toimitusjohtaja toimii oman johtotehtävänsä ohella myös hallituksen jäsenenä. Hänen hallituksen jäsenyytensä perustuu hänen laaja-alaiseen kalastusvälineteollisuuden osaamisensa ja pitkään kokemukseensa. Osakkeenomistajien enemmistön mielestä Rapalan nykyisen hallituksen kokoonpano ja jäsenten lukumäärä on yhtiön toimintaan nähden sopiva. Hallituksella ei ole varajäseniä.

Tilikauden 2011 aikana hallitus kokoontui 11 kertaa. Keskimääräinen osallistumisprosentti oli 96,1 %.

Tarkemmat tiedot hallituksen jäsenistä on esitetty sivulla 80.

### Hallituksen valiokunnat

Vuonna 2011 Rapalalla oli voimassa ainoastaan yksi valiokunta, palkitsemisvaliokunta. Palkitsemisvaliokunta toimii työjärjestyksensä mukaisesti ja valiokunnan pääasiallisena tehtävänä on valmistella hallituksen päätökset koskien konsernin avainhenkilöiden palkkioita. Valio-

kunnan muihin tehtäviin kuuluu toimitusjohtajan työsuhteen ehtojen sekä konsernin johtoryhmän ja muutamien muiden ylimpien johtajien palkitsemisjärjestelmien tarkastaminen.

Palkitsemisvaliokuntaa johtaa hallituksen puheenjohtaja Emmanuel Viellard. Palkitsemisvaliokuntaan kuuluvat lisäksi konsernin ulkopuolisista ja riippumattomista asiantuntijajäsenistä Eero Makkonen ja Jan-Henrik Schauman. Valiokunnan jäsenten toimikausi on sama kuin hallituksen jäsenten toimikausi. Vuonna 2011 palkitsemisvaliokunta kokoontui kolme kertaa. Osallistumisprosentti oli 100 %.

Koska yhtiöllä ei ole erillistä tarkastusvaliokuntaa, hallitus vastaa tarkastusvaliokunnan tehtävistä valvoen yhtiön taloudellista raportointia, ulkoista tilintarkastusta, sisäisiä kontrolloja ja riskienhallintaa koskevia asioita ja toimintoja yhtiössä. Hallituksen seitsemästä jäsenestä vähintään kolmella on tähän tehtävään riittävä taloudellinen asiantuntemus. Hallitus pitää säännöllisesti yhteyttä yhtiön tilintarkastajiin.

Hallitus ei ole nimennyt nimitysvaliokuntaa konsernin koon ja hallituksen nykyisten jäsenten edustaman merkittävän osakeomistuksen vuoksi. Hallitus hoitaa nimityksiin liittyvät asiat.

### Toimitusjohtaja

Toimitusjohtajan nimittää hallitus. Jorma Kasslin on toiminut toimitusjohtajana sekä hallituksen jäsenenä vuodesta 1998.

Toimitusjohtaja toimii myös konsernijohtajana. Toimitusjohtajan tehtävät ja vastuut on määrätty osakeyhtiölaissa. Toimitusjohtaja hoitaa konsernin juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimii, jotka yhtiön toiminnan laajuuden ja laadun huomioon ottaen ovat epätavallisia tai laajakan-toisia, toimitusjohtaja saa ryhtyä vain, mikäli hallitus on hänet siihen valtuuttanut. Toimitusjohtajalla on oikeus edustaa yhtiötä sellaisessa asiassa, joka kuuluu hänen tehtäviinsä. Toimi-

tuusjohtaja johtaa konsernin johtoryhmää. Toimitusjohtajan toimitusohjeiden ehdot on määritelty kirjallisessa toimitusjohtajasopimuksessa, jonka hallitus on hyväksynyt.

### Konsernin johtoryhmä

Toimitusjohtajan apuna konsernin toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa on johtoryhmä, jonka jäsenet raportoivat toimitusjohtajalle. Johtoryhmä kokoontuu toimitusjohtajan johdolla käsiteltävästä asiasta riippuen eri kokoonpanoissa.

Tarkemmat tiedot konsernin johtoryhmän jäsenistä on esitetty sivulla 81.

### Liiketoimintaorganisaatio

Konserni koostuu emoyhtiöstä sekä valmistus- ja jakelutoimintaa harjoittavista tytäryhtiöistä. Konsernin pääkonttorit sijaitsevat Helsingissä ja Brysselissä. Yhtiön osakkeet on noteerattu NASDAQ OMX Helsingissä. Konsernin liiketoimintaorganisaatio muodostuu kolmesta liiketoimintasegmentistä: konsernin kalastustuotteet, konsernin muut tuotteet ja kolmansien osapuolien tuotteet.

### Palkitseminen

Vuonna 2011 hallituksen puheenjohtajan palkkio oli 100 000 euroa ja muiden jäsenten 45 000 euroa. Palkitsemisvaliokunnan jäsenet eivät ole oikeutettuja muuhun palkkioon. Hallituksen jäsenet ovat oikeutettuja yhtiön matkustussäännön mukaiseen matkapäivärahaan sekä kulu- korvaukseen matkustuskuluista.

Toimitusjohtajan kuukausipalkka on 27 000 euroa. Toimitusjohtaja on oikeutettu myös bonuksiin konsernin johdon bonusjärjestelmän periaatteiden mukaisesti. Vuodelta 2011 hänelle kertyi suoriteperusteisesti 123 646 euroa bonusta. Lakisääteisen eläkkeen lisäksi toimitusjohtajalla on oikeus 8 400 euron vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen vuodessa tai muuhun vastaavaan järjestelyyn. Toimitusjohtajan eläkeikä ja eläke määräytyvät eläkelakien mukaisesti.

Yhtiö voi irtisanoa toimitusjohtajasopimuksen milloin tahansa tai 24 kuukauden pituisella irtisanomisajalla. Toimitusjohtaja voi irtisanoa toimitusjohtajasopimuksen kolmen tai kuuden kuukauden pituisella irtisanomisajalla. Irtisanomisajan pituus on riippuvainen irtisanomisen perusteesta. Toimitusjohtaja on oikeutettu 24 kuukauden palkan suuruiseen erokorvaukseen (pois sulkien bonukset), mikäli yhtiö irtisanoa sopimuksen ilman syytä. Palkitsemisvaliokunta valmistelee ja tekee hallitukselle ehdotukset toimitusjohtajan palkka- ym. eduista, jotka hallitus lopullisesti päättää.

Toimitusjohtaja ja muu ylin johto kuuluvat konsernin johdon bonusjärjestelmään. Bonusjärjestelmä asetetaan joka vuosi seuraavan vuoden ajaksi. Allokoitavan bonuksen määrä perustuu hallituksen kyseisen vuoden EBITDA:lle ja kassavirralle asettamiin tavoitteisiin. Jollei tavoitetasoa saavuteta, bonuksen maksaminen perustuu täysin hallituksen harkintaan. Bonukset maksetaan kahdessa erässä, ensimmäinen erä kun tilintarkastettu tulos kyseiselle vuodelle on tiedossa ja toinen erä muutaman kuukauden määräajan kuluessa, johdon työsuhteiden pysyvyyden kannustamiseksi.

Hallituksen, toimitusjohtajan ja johtoryhmän palkkiot on esitetty konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 28. Tiedot hallituksen, toimitusjohtajan ja johtoryhmän omistuksista ja optioista ovat sivuilla 80–81. Palkka- ja palkkioselvitys on saatavilla Rapalan internetsivuilta www.rapala.com.

### Vastuu ja sisäinen valvonta

Konsernissa on vahva yrittäjähänke ja paikallista päätöksentekoa tukeva liiketoimintaorientoitunut yrityskulttuuri, joka vaikuttaa myös konsernin hallinnon ja sisäisen valvonnan järjestämiseen. Konsernin johtamismalli pohjautuu vahvasti henkilöjohtamiseen, vastuun hajauttamiseen sekä paikallisten liiketoimintaympäristöjen erilaisuuden tunnistamiseen, mikä mahdollistaa nopean ja joustavan päätöksenteon.

Voimakkaasti formalisoitujen ja strukturoitujen prosessien sijaan konsernin sisäinen valvonta pohjautuu siihen, että konsernin organisaatio on hyvin matala ja läpinäkyvä ja konsernin johto on säännöllisessä henkilökohtaisessa kanssakäymisessä konsernin yksiköiden kanssa. Konsernin johto on henkilömäärältään verraten pieni mahdollistaen tiedon keskitetyn hallinnan sekä suorat ja tiiviit yhteydet yksiköiden liiketoiminta- ja talousjohtoon. Konserniyksiköitä seurataan tarkasti sekä taloudellisten mittareiden että operatiivisen toiminnan tarkkailun kautta.

Konserni koostuu emoyhtiöstä sekä valmistus- ja jakelutoimintaa harjoittavista tytäryhtiöistä. Sisäinen valvonta ja johtaminen perustuvat tähän juridiseen rakenteeseen. Tytäryhtiöiden johtamis- ja ohjausvastuu on kunkin yhtiön hallituksella, joka yleensä koostuu konsernin toimitusjohtajasta, konsernin talous- ja rahoitusjohtajasta, lakimiehestä ja tytäryhtiön toimitusjohtajasta. Jokaisella tytäryhtiöllä on lisäksi oma johtoryhmänsä joka yhdessä yhtiön toimitusjohtajan kanssa vastaa liiketoiminnan operatiivisesta päätöksenteosta.

Toimitusjohtaja, hallituksen jäsenet ja jokaisen konserniyhtiön toimitusjohtaja ovat vastuussa sen varmistamisesta, että kirjanpito ja kunkin vastuulle kuuluva hallinto noudattavat paikallisia lakeja, konsernin toimintaperiaatteita ja Rapala VMC Oyj:n hallituksen antamia ohjeita ja sääntöjä.

Sisäisen valvonnan tarkoituksena on varmistaa, että konsernin toiminta on tarkoituksenmukaista ja tehokasta, taloudellinen ja toiminnallinen raportointi on luotettavaa ja että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan.

Hallitus valvoo yhtiön liiketoimintaa ja on vastuussa siitä, että kirjanpito, raportointi ja varojen hoito ovat tarkoituksenmukaisesti järjestetty.

Konsernissa on käytössä yhtenäinen tilikartta, laskentaperiaatteet (IFRS) ja siihen liittyvä raportointiprosessi. Konsernissa on tänä vuonna otettu käyttöön konserninlaajuinen tietojär-

jestelmä, joka parantaa toimitusketjun ja varastojen läpinäkyvyyttä. Konsernin taloushallinto seuraa taloudellisen raportointiprosessin toimitusvuotta ja luotettavuutta. Keskeisimmät taloudellista raportointia ja riskienhallintaa koskevat ohjeet ja määräykset ovat kaikkien tytäryhtiöiden toimitusjohtajan ja taloushallinnon saatavilla intranetissä.

Hallitus valvoo konsernin liiketoimintariskejä jatkuvasti. Jokainen tytäryhtiö raportoi tulokset kehityksestään ja taloudellisesta asemastaan vähintään kuukausittain konsernin johdolle, joka laatii hallitukselle kuukausittain yhteenvetodokumentin, joka selvittää konsernin ja yksittäisten konserniyhtiöiden liiketoiminnan viimeaikaiset pääkehitysvaiheet.

Konserni johdon ja tytäryhtiöiden välinen kommunikointi sekä henkilökohtainen kanssakäyminen on säännöllistä ja tiivistä. Konserni johto sekä kaikkien konserniyhtiöiden toimitus- ja talousjohtajat kokoontuvat yhteen useamman kerran vuodessa ja näissä kokouksissa käsitellään myös liiketoiminnan kehittymistä ja sisäistä valvontaa koskevia asioita. Näiden lisäksi konserni johdon edustajat vierailevat säännöllisesti tytäryhtiöissä eri kokoonpanoissa. Näissä tapaamisissa jaetaan tietoa molemmiin puoliin. Tapaamiset mahdollistavat konserni johdolle tytäryhtiöiden toiminnan valvonnan ja ohjaamisen.

### Riskit ja riskienhallinta

Rapala-konsernin riskit koostuvat strategisista, toiminnallisista ja vahinkoriskeistä sekä taloudellisista riskeistä.

Keskeisimmät strategiset riskit liittyvät urheilukalastuksen asemaan vapaa-ajan harrastuksen muotona, kalastusmahdollisuuksiin vaikuttaviin ympäristökysymyksiin, kykyyn kehittää uusia tuotteita, kilpailijoiden toimiin, konsernin tavaramerkkien, yritysmaineen sekä muiden aineettomien oikeuksien arvoon, kustannusten ja tuottavuuden hallintaan, konsernin strategisten kumppanuuksien kehitykseen, maa- ja poliittisiin riskeihin sekä yritys-

hankintojen onnistumiseen.

Keskeisimmät toiminnalliset riskit liittyvät taloussuhdanteiden mahdollisiin vaikutuksiin kuluttajakysyntään sekä asiakaskäyttäytymiseen, liiketoiminnan vuosittaisiin kausivaihteluihin, säätiloihin, konserniyhtiöiden väliseen suureen keskinäiseen riippuvuuteen ja tästä johtuviin toimitusketjun, varastojen ja toimittajien hallintaan liittyviin kysymyksiin sekä osaan tuotantohenkilöstön saatavuuteen. Konsernin keskeiset vahinkoriskit liittyvät tulipaloon tai vastaavaan katastrofiskenaarioon, joka aiheuttaisi suorien aineellisten vahinkojen lisäksi liiketoiminnan keskeytyksestä aiheutuvia tappioita läpi koko toimitusketjun.

Keskeisimmät taloudelliset riskit liittyvät markkina-, likviditeetti- sekä vastapuoliriskiin. Keskeisimmät markkinariskit liittyvät valuuttakursseihin, korkoihin sekä raaka-aineiden hintoihin. Likviditeettiriskit liittyvät rahoituksen riittävään saatavuuteen myös kausivaihteluiden huipuissa. Vastapuoliriskit liittyvät asiakkaiden sekä muiden vastapuolien, kuten pankkien, luottokelpoisuuteen.

Rapala-konsernin riskienhallinnan tavoitteena on tukea konsernin strategian ja liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamista. Riskienhallintaa toteutetaan seuraamalla ja hallitsemalla liiketoimintaan liittyviä uhkia ja riskejä sekä samanaikaisesti identifioimalla ja hyödyntämällä liiketoiminnan mahdollisuuksia. Hallitus arvioi konsernin taloudellisia, toiminnallisia ja strategisia riskejä säännöllisesti ja vahvistaa näihin liittyviä periaatteita ja ohjeita konsernin johdon toteutettavaksi ja koordinoitavaksi.

Toimitusjohtaja ja konsernin riskienhallintaorganisaatio seuraavat jatkuvasti liiketoimintaympäristön kehittymistä ja koordinoivat konsernin strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten riskien hallintaa. Konsernin riskienhallintaorganisaation muodostavat konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, konsernin rahoitusjohtaja sekä konsernin riskienhallintaohjaaja. Konsernin riskienhallintaorganisaatio kokoon-

tuu säännöllisesti. Jokapäiväinen riskienhallintatyö on lähtökohtaisesti allokoitu kunkin liiketoimintayksikön johdolle, joka vastaa paikallisten strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten riskien hallinnasta.

### Sisäinen tarkastus

Konsernilla ei ole erillistä sisäisen tarkastuksen organisaatiota konsernin liiketoiminnan koon vuoksi. Konsernin talous- ja rahoitusjohtajan johtamana konsernin taloushallinto vastaa konserniyhtiöiden taloudellisen tilanteen ja sisäistä valvontaa koskevien menettelytapojen säännöllisestä tarkastelusta raportoiden merkittäviä havainnoistaan toimitusjohtajalle ja hallitukselle. Konsernin johto tekee tai teettää ajoittain kohdennettuja sisäisiä erikoistarkastuksia käyttäen tarvittaessa apunaan ulkopuolisia palveluita. Erillisen sisäisen tarkastuksen organisaation puuttuminen otetaan huomioon myös tilintarkastuksessa.

Jokaisen tytäryhtiön toimitusjohtaja ja talousjohtaja tapaavat paikallisen tilintarkastajan vähintään kerran vuodessa keskustellakseen sisäisestä tarkastuksesta ja lakisäateisten vaatimusten noudattamisesta. Jokaisen tytäryhtiön tilintarkastajat antavat tilintarkastajien lausunnon emoyhtiön tilintarkastajille vuosittaisen tarkastuksen lopputuloksena. Vuosittaisen tilintarkastuksen yhteydessä saatetaan laatia yhtiön johdolle raportti, jossa esitetään tilintarkastushavainnot tarkemmin ja suositellaan mahdollisia parannuksia sisäiseen valvontaan. Konsernin tilintarkastajat tapaavat konsernin talousjohdon kanssa säännöllisesti keskustellakseen ja arvioidakseen liiketoimintaan, sen taloudelliseen tulokseen ja asemaan, taloushallintoon, sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyviä asioita.

### Sisäpiirihallinto

Konsernin sisäpiiriohje noudattaa NASDAQ OMX Helsingin antamaa sisäpiiriohjetta. Konsernin sisäpiiriohjeen mukaan sekä pysyvät että han-

kekohtaiset sisäpiiriläiset ovat yhtiön arvopapereita koskevien kaupankäyntirajoitusten piirissä. Pysyvät sisäpiiriläiset, heidän holhottavansa ja määräysvalta-yhteisönsä eivät saa käydä kaupaa yhtiön arvopapereilla kolme viikkoa ennen yhtiön tilinpäätöksen tai osavuositarkastuksen julkistamista. Hankekohtainen sisäpiiriläinen ei saa käydä kauppaa yhtiön arvopapereilla niin kauan kuin hän on hankkeeseen liittynyt sisäpiiriläinen. Yhtiö järjestää sisäpiiriasioista sisäistä tiedottamista ja koulutusta sekä huolehtii sisäpiiriasioiden valvonnasta.

Julkiseen sisäpiirirekisteriin kuuluvien tiedot ovat nähtävillä yhtiön internetsivuilla.

### Tilintarkastus

Konserniin kuuluvien tytäryhtiöiden tilintarkastuksesta vastaa maailmanlaajuisesti pääosin Ernst & Young. Emoyhtiön tilintarkastaja, Ernst & Young Oy, vastaa kaikkien konserniyhtiöiden tilintarkastuksen ohjeistamisesta ja koordinoimisesta. Vastuullisena tarkastajana toimii KHT Mikko Järventausta. Tilintarkastuksen laajuudessa ja sisällössä on otettu huomioon konsernin oman sisäisen tarkastuksen organisaation puuttuminen.



## TIETOA OSAKKEENOMISTAJILLE

### Yhtiökokous

Rapala VMC Oyj:n yhtiökokous pidetään 11.4.2012 klo 12.00 alkaen Rapalan pääkonttorissa, Arabiankatu 12, Helsinki.

Oikeus osallistua yhtiökokoukseen on osakkeenomistajalla, joka on merkitty osakkeenomistajaksi Euroclear Finland Oy:n ylläpitämään yhtiön osakasluetteloon 28.3.2012. Hallintarekisteröityjen osakkeiden omistajien tulee merkitä tilapäisesti omistuksensa yhtiön osakasluetteloon 4.4.2012 klo 10.00 mennessä, mikäli haluavat osallistua yhtiökokoukseen. Hallintarekisteröidyn osakkeen omistajaa kehoitetaan pyytämään hyvissä ajoin omaisuudenhoitajaltaan tarvittavat ohjeet koskien rekisteröitymistä osakasluetteloon, valtakirjojen antamista ja ilmoittautumista yhtiökokoukseen.

Osakkeenomistajan, joka haluaa osallistua yhtiökokoukseen, on ilmoitettava yhtiölle viimeistään 4.4.2012 klo 16.00 mennessä. Ilmoittautumisohjeet ja lisätietoja yhtiökokouksesta saa yhtiön internetsivuilta [www.rapala.com](http://www.rapala.com).

### Taloustiedottaminen vuonna 2012

Vuonna 2012 Rapala julkaisee taloustiedotteita seuraavasti:

- Ensimmäisen vuosineljänneksen osavuositiedot 27.4.2012
- Toisen vuosineljänneksen osavuositiedot 24.7.2012
- Kolmannen vuosineljänneksen osavuositiedot 23.10.2012

### Yhteystiedot

Mikäli haluatte lisätietoja Rapala-konsernista, voitte olla yhteydessä seuraaviin henkilöihin:

#### Jussi Ristimäki

Talous- ja rahoitusjohtaja  
Puh: + 358 9 7562 5435  
Fax: + 358 9 7562 5440  
E-mail: [jussi.ristimaki@rapala.fi](mailto:jussi.ristimaki@rapala.fi)

#### Olli Aho

Lakiasiat ja sijoittajasuhteet  
Puh: + 32 2 6260 430  
Fax: + 32 2 6260 439  
E-mail: [olli.aho@rapala.fi](mailto:olli.aho@rapala.fi)

### Rapalaa seuraavat analytiikot

Seuraavat analytiikot tekevät analyyskejä ja antavat sijoitussuosituksia Rapalasta. He seuraavat yhtiötä omasta aloitteestaan.

Evli	<b>Mika Karppinen</b>
Nordea	<b>Rauli Juva</b>
SEB Enskilda	<b>Jutta Rahikainen</b>
Carnegie	<b>Tommy Ilmoni</b>
Pohjola	<b>Jari Räisänen</b>
Inderes Oy	<b>Sauli Vilén</b>

### Pörssitiedotteet ja lehdistötiedotteet vuonna 2011

- 23.12. Rapala myy lahjatavaraliiketoiminnan
- 17.11. Rapala jatkaa omien osakkeiden hankintaa
- 27.10. Q3 Pörssitiedote
- 27.10. Rapalan taloudellinen raportointi vuonna 2012
- 27.7. Q2 Pörssitiedote
- 22.6. Rapala® Eco Wear Reflection -kahluhousut ja Sufix® Synergy Carp -siima voittivat paras uusi tuote -kilpailun EFTTEX-messuilla
- 16.6. Rapala vahvistaa strategista yhteistyötään Shimanon kanssa
- 3.5. Q1 Pörssitiedote
- 5.4. Rapalan varsinaisen yhtiökokouksen päätökset
- 14.3. Kutsu varsinaiseen yhtiökokoukseen
- 14.3. Rapalan tilinpäätös, vuosikertomus sekä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2010
- 11.3. Rapala® Clackin' Minnow ja Sufix® 832 -uutuussiima voittivat best of the best -palkinnot Yhdysvalloissa
- 2.3. Oikaisu arvopaperimarkkinalain 2 luvun 10 §:n mukaiseen ilmoitukseen
- 2.3. Arvopaperimarkkinalain 2 luvun 10 §:n mukainen ilmoitus
- 10.2. Tilinpäätös 2010
- 10.1. Vuoden 2010 vuosikooste

Tiedotteet ja ilmoitukset löytyvät kokonaisuudessaan yhtiön internetsivuilta [www.rapala.com](http://www.rapala.com). Rapala tiedotti omien osakkeiden hankinnan jatkamisesta 17.11.2011. Yhtiö on valtuuttanut pankkiihiliikkeen tiedottamaan ostoista. Tiedotteet ovat luettavissa yhtiön internetsivuilta [www.rapala.com](http://www.rapala.com).

# Konsernin tuotteet

- UISTIMET JA SYÖTIT
- KOUKUT
- SIIMAT
- TARVIKKEET
- TALVIURHEILU
- METSÄSTYS JA ULKOILU

# Muut tuotteet

- KALASTUS
- TALVIURHEILU
- METSÄSTYS JA ULKOILU

Konsernin brändiportfolioon kuuluvat alan johtavat tuotemerkit. Rapalan vankkumattoman laadun perinteet näkyvät kaikissa tuotteissa.

## KONSERNIN UISTIMET JA SYÖTIT



### VAAPUT

Balsarunkoiset vaaput, jotka jäljittelevät vahingoittuneen syöttikalan liikkeitä, ovat Rapalan ydin. Nykyään Rapala valmistaa Rapala-brändin vaappuja balsasta, abachista ja muovista ja Storm-brändin vaappuja muovista kaikenlaisen kalastukseen maailman kaikille kalavesille.

### HYBRIDIUISTIMET

Hybridiuistimissa yhdistyvät molempien uistintyyppien parhaat puolet: päällimmäisenä on luonnonmukaiselta tuntuva pehmytmuovi ja ytimenä kova runko, joka lisää kestävyyttä ja voimistaa uintiliikettä. Hybridiuistimia myydään Storm-brändillä.



### PILKIT

Merikalojen pystypilkintään käytettävät metallipilkkit ovat kasvava kategoria. Ne myydään Williamsson-brändillä.



### PEHMYTMOOVIUISTIMET

Pehmytmuovisia vieheitä myydään sekä rigaamattomina että käyttövalmiiksi rigattuina sekä meri- että sisävesikalastukseen. Rapala myy rigaamattomia, feromoneilla terästettyjä, ympäristöä säästäviä pehmytmuovivieheitä Trigger X-brändillä ja sekä rigaamattomia että rigattuja pehmytmuovivieheitä Storm-brändillä.



### LUSIKKAUISTIMET

Lusikan muotoisia metalliuisimia käytetään sekä heittokalastuksessa että vetouistelussa niin merillä kuin sisävesissäkin. Useimmat konsernin uistelulusikoista myydään Luhr Jensen -brändillä, kun taas yleiskäyttöisempien mallien brändinä on useimmiten Blue Fox.



### SUURPETOKALOJEN VETOUIS- TELUVIEHEET

Legendaarisella Williamsonilla on tilillään maailmanennätysaaliita, jotka on saatu isoilla vetouisteluvieheillä, joita käytetään valtamerillä suurpetokalojen pyynnissä. Samantyyppisiä uistimia on saavilla myös pienempien merikalalajien pyyntiin.



### LIPPAUISTIMET

Konserni myy Vibrax-merkkisiä lippauistimia Blue Fox -brändillä. Lipat ovat erittäin monikäyttöisiä, kevyehkön kalastuksen uistimia, joita käytetään enimmäkseen sisävesillä.



### SYÖTIT

Boilie-syöttipallot, houkutusyöttijauheet, nestemäiset houkuttimet, syöttirakeet ja -siemenet karpin ja muiden kalojen ongintaan sekä kilpaongintaan myydään Dynamite Baits -brändillä.

**i** Lisää tietoa uistimista ja syöteistä sivulta 10.

**KONSERNIN KOUKUT**

VMC-brändin koukut ovat kolmihaarakoukujen globaali markkinajohtaja. Kolmihaarakoukkuja käytetään eniten uistimissa. VMC:n valikoimissa on myös yksihaarakoukkuja sekä ammattimaiseen että vapaa-ajan kalastukseen ja painotettuja jigipäitä, joita käytetään useimmiten pehmytuoivisten jigipyrstöjen kanssa.

Liikevaihto

**17,8**miljoonaa  
euroa**KOLMIHAARAKOUKUT****YKSIHAARAKOUKUT****PAINOTETUT JIGIPÄÄT**

**i** Lisää tietoa koukuista sivulta 13.

**KONSERNIN SIIMAT****MONOFILISIIMA**

Yhdestä nailon- tai copolymerisäikeestä valmistettuja monofilisiimoja käytetään virkistys- ja urheilukalastuksessa eniten. Rapala myy valtaosan monofilisiimoistaan kaikenlaiseseen kalastukseen Sufix-brändillä.

Vuosimyynti:  
**+28 %**  
kasvua

**PUNOTTU SIIMA**

Punottujen siimojen valmistaminen on hitaampaa ja ne ovat kalliimpia kuin monofiilit. Ne tehdään punomalla yhteen suuren vetolujuuden omaavia polyetyleenikuituja, jolloin saadaan siimoja, jotka ovat vahvempia kuin saman paksuinen monofiili. Rapala myy punottuja siimoja Sufix- ja Rapala-brändillä.

**i** Lisää tietoa siimoista sivulta 14.

**KONSERNIN TARVIKKEET**

Liikevaihto  
**39,5**  
miljoonaa  
euroa

Vuosimyynti:  
**+16 %**  
kasvua

**VAATETUS**

Kaluuvarusteet ja eri kalastusmuotoihin ja eri ilmastovyöhykkeille suunnitellut vaatteet myydään Rapala ProWear -brändillä. Mallistoa on laajennettu liittämällä siihen ympäristöä säästävästi valmistetut Rapala EcoWear -kaluuhousut.

**VEITSET**

Konserni myy kalastukseen tarkoitettuja ja fileointiveitsiä Rapala-brändillä ja laajaa valikoimaa metsästys-, retkeily-, keittiö- ja lifestyle-veitsiä Marttiini-brändillä.

**AURINKOLASIT**

Rapala tarjoaa laajan valikoiman polarisoituja, kalastuskäyttöön suunniteltuja aurinkolaseja Rapala Vision Gear -brändillä.

**LAUKUT**

Erityisesti kalastusvälineille tarkoitettuja laukkuja samoin kuin matkakasseja myydään Rapala-brändillä. Tuotevalikoimaan kuuluu myös sarja vedenpitäviä laukkuja.

**TYÖKALUT**

Pihdit, vaa'at ja muut kalamiehille tärkeät työkalut myydään Rapala-brändillä.

**i** Lisää tietoa tarvikkeista sivulta 15.

## KONSERNIN JA MUUT TALVIURHEILUTUOTTEET

Rapalan brändisalkkuun kuuluu maasto-  
suksibrändi Peltonen. Suksien lisäksi kon-  
serni myy kolmansien osapuolien talviur-  
heiluvälineitä, kuten Alpina-monoja ja  
Rex-suksisauvoja ja suksivoiteita.



**i** Lisää tietoa sivulta 19.



**i** Lisää tietoa sivulta 16.

## MUUT KALASTUSTARVIKKEET



### VAVAT JA KELAT

Rapala jakelee Shimanon vapoja ja keloja  
Euroopassa. Muutamissa maissa, joissa konserni ei  
jakele Shimanoa, konserni myy Rapala-brändätyjä  
sekä Okuma-merkkisiä vapoja ja keloja.



### VIEHEPAKIT

Kalamiehet tarvitsevat vieherasioita ja -pakke-  
ja kalastusvälineidensä varastointiin. Monet  
konsernin jakeluyksiköistä myyvät Planon vie-  
hepakkeja.



### VEENE-ELEKTRONIIKKA

Monissa Euroopan maissa konsernin jakeluyksiköt jakelevat nykyaikaista kalastuselektronikkaa, kuten Humminbirdin kalastuskaikuluotaimia ja GPS-paikantimia sekä Minn Kota -sähkömoottoreita.

**i** Lisää tietoa sivulta 18.

### MUUT METSÄSTYS- JA ULKOILUTUOTTEET



### OPTIIKKA

Konserni myy Leican, Bushnellin and Tascon tähtäimiä metsästyksessä niissä maissa, joissa jälentäviin tuotteisiin kuuluu metsästysaseita, sekä muihin ulkoilutarkoituksiin soveltuvia kiikareita.



### ASEET

Konserni myy kiväärejä ja haulikoita, edustuksina esimerkiksi Beretta, Remington ja Sako, sekä ampumatarvikkeita metsästyksessä Pohjois- maissa.

### ELEKTRONIIKKA

GPS-paikantimet, esimerkiksi Magellan-merkkiset, joita käytetään henkilökohtaisina suunnistuslaitteina, tukevat sitä ulkoilutarvikkeiden tarjontaa, jossa konsernin tuotevalikoima ylittää muihin kuin kalastusvälineisiin.

**i** Lisää tietoa sivulta 19.

# KONSERNIYHTIÖT

## AUSTRALIA

**Rapala VMC Australia Pty Ltd.**  
18 Amour Street  
Milperra, NSW 2214  
AUSTRALIA  
Puh. +61 2 9780 8200  
www.rapala.com.au

## BELGIA

**Rapala Finance N.V.**  
Avenue Emile Demot 19, 9th  
floor  
B-1000 Brysseli  
BELGIUM  
Puh. +32 2 626 0430

## BRASILIA

**Rapala V.M.C. Do Brazil**  
Rua Miguel Helou, 37 –  
Freguesia do Ó  
Sao Paulo – SP  
cep: 02736-070  
BRAZIL  
Puh. +55 1138 651 702

## ESPAÑA

**Normark Spain SA**  
Camino Monte de Valdeoliva,  
14 Nave L1  
Poligono Industrial Norte el  
Raso  
28750 San Agustin de Guadalix  
Madrid  
SPAIN  
Puh. +34 91 848 7277  
www.normark.es

## ETELÄ-AFRIKKA

**Rapala VMC South Africa**  
Distributors Pty Ltd.  
1489 Zeiss Road  
Laserpark  
Honeydew  
Ext 5  
Johannesburg  
Gauteng  
SOUTH AFRICA  
2040  
Puh. +27 11 794 6950  
www.rapalasa.co.za

## ETELÄ-KOREA

**Rapala VMC Korea Co, Ltd.**  
Doo-Sung B/D 3F, Il-Sin-Dong  
108-1  
Bu-Pyung-Gu, Incheon City  
Zip: 403-110  
SOUTH KOREA  
Puh. +82 32 529 5561  
www.rapala.co.kr

## ISLANTI

**Rapala VMC Iceland Ehf**  
Bakkabraut 6  
IS-200 Kopavogur  
ICELAND  
Puh. +354 5712001

## INDONESIA

**Pt. Rapala VMC Batam**  
Jl. Beringin Lot 206 BIP Muka  
Kuning  
Batam 29433 - Kepulauan Riau  
INDONESIA  
Puh. +604 263 9800

## Pt. Rapala Indonesia

Komplek Duta Harapan Indah  
Blok L No. 7  
Jakarta – 14460  
INDONESIA  
Puh. +62 21 6604799

## PT VMC Fishing Tackle

Indonesia  
Jalan Angsana Lot 2B2, BIP  
Muka Kuning  
Batam 29433 - Kepulauan Riau  
INDONESIA  
Puh. +62 770 611995

## ISO-BRITANNIA

**Dynamite Baits Ltd.**  
The Development Centre,  
Fosseway (A46),  
Cotgrave, Nottinghamshire  
NG12 3HG  
UNITED KINGDOM  
Puh. +44 0 115 989 2145  
www.dynamitebaits.com

## Shimano Normark UK Ltd.

Unit 1 A Vale Park Business  
Centre  
Evesham  
Worcestershire  
WR11 1GD  
UNITED KINGDOM  
Puh. +44 1386 425826

## JAPANI

**Rapala Japan K.K.**  
1436 Habu-cho  
Kishiwada-shi  
Osaka 596-0825  
JAPAN  
Puh. +81 724 260 767  
www.rapala.co.jp

## KANADA

**Normark Inc.**  
1350 Phillip Murray Avenue  
Oshawa Ontario L1J 6Z9  
CANADA  
Puh. +1 905 571 3001  
www.rapala.ca

## KAZAKHSTAN

**Normark Kazakhstan LLP**  
Kotelnikova str., 50  
050037 Almaty  
KAZAKHSTAN  
Puh. +7 727 294 31 27

## KIINA JA HONGKONG

**Rapala VMC (China) Co., Ltd**  
Block 5- Shop 8#, Zi Jin  
ChangAn JiangYuan,  
No. 17 Xi Cui Road, HaiDian  
District  
Peking 100036  
CHINA  
Puh. +86 010 82637046  
www.rapalachina.com

## Rapala VMC (Hong Kong) Ltd.

**Willtech ( PRC ) Ltd.**  
Unit 3201-3203,  
Tower 2, Metroplaza  
No.223 Hing Fong Road, Kwai  
Chung  
HONG KONG  
Puh. +852 240 98 408

## Willtech (PRC) Ltd.

**(Manufacturing)**  
Shenzhen Buji Kong Tau  
Woo Tang Kong Village  
CHINA  
Puh. +86 755 287 623 18

## LATVIA

**Sia Normark Latvia**  
Ventspils street 50  
LV-1002 Riga  
LATVIA  
Puh. +371 67 67 2275

## LIETTUA

**Normark UAB Lithuania**  
Europos pr. 11  
LT-46329 Kaunas  
LITHUANIA  
Puh. +370 37 457 144

## MALESIA

**Rapala VMC (Asia Pacific)  
Sdn Bhd**  
Suite 12.06, 12th Floor, MWE  
Plaza  
No. 8, Lebuhr Farquhar,  
10200 Penang  
MALESIA  
Puh. +604 263 9800

## MEKSIKO

**Rapala VMC Mexico S. De RI  
De Cv**  
Calle Oriente, 233 NO. 151 2º  
floor  
08500 México D.F.  
MEXICO  
Puh. +5255 55587822

## NORJIA

**Elbe Normark AS**  
Grini Naeringspark 3, P.O.Box 113  
NO-1332 Østerås  
NORWAY  
Puh. +47 67 167 400

## PORTUGALI

**Normark Portugal SA**  
Rua Escultor Barata Feyo, 70  
2750-020 Aldeia de Juso  
Cascais  
PORTUGAL  
Puh. +351 214 851 202  
www.normark.pt

## PUOLA

**Normark Polska Sp. Z.O.O.**  
Ul. Dluga 30  
05 092 Lomianki  
POLAND  
Puh. +48 22 751 09 80  
www.normark.pl

## RANSKA

**Rapala France SAS**  
Bâtiment 331  
3, rue des Chênes  
ZI ET Portuaire  
90140 Bourgne  
FRANCE  
Puh. +33 3 84 57 35 00  
www.rapala.fr

## VMC Pêche SA

12, Rue Général de Gaulle  
F-90 120 Morvillars  
FRANCE  
Puh. +33 3 84 57 34 34  
www.vmcpeche.com

## ROMANIA

**SC Normark Sport Romania  
S.r.l.**  
Str. Leordeni nr. 161S etaj 3  
Popesti Leordeni, Ilfov  
ROMANIA  
Puh. +004 021 4050 007

## RUOTSI

**Normark Scandinavia Ab**  
Hamnplan 11  
S-753 19 Uppsala  
SWEDEN  
Puh. +46 18 142 010  
www.normark.se

## SUOMI

**KL-Teho Oy**  
Box 21  
FIN-41801 Korpilahti  
FINLAND  
Puh. +358 10 830 7300

## Marttiini Oy

PL 8044  
FI-96300 Rovaniemi  
FINLAND  
Puh. +358 40 3110 600  
http://www.marttiini.fi

## Normark Suomi Oy

Aholaidantie 3  
FIN-40320 Jyväskylä  
FINLAND  
Puh. +358 14 820 711  
www.normark.fi

## Peltonen Ski Oy

Viihkatu 11  
FI-18130 Heinola  
FINLAND  
Puh. +358 3 876070  
www.peltonenski.fi

## Rapala VMC Corporation

Arabiankatu 12  
FIN-00560 Helsinki  
FINLAND  
Puh. +358 9 756 2540

## Tehtaantie 2

FI-17200 Vääksy  
FINLAND  
Puh. +358 3 883 920  
www.rapala.com

## Normark Sport Finland Oy

Rapala Shimano East Europe Oy  
Arabiankatu 12  
00560 Helsinki  
FINLAND  
Puh. +358 9 7562 540

## SVEITSI

**Rapala-Fishco Ag**  
Werkstrasse 43  
CH-8630 Rüti/ZH  
SWITZERLAND  
Puh. +41 55 251 52 92  
www.rapala-fishco.ch

## TANSKA

**Normark Denmark A/S**  
Endelavevej 1  
DK-8940 Randers SV  
DENMARK  
Puh. +45 87 114 170  
www.normark.dk

## TAIWAN

**Rapala VMC (HK) Ltd Taiwan  
Branch**  
15F, 179 Fuhuiyuandao, Xitun  
District  
Taichung 407,  
R.O.C. TAIWAN  
Puh. +886 4 2255 3088

## THAIMAA

**Rapala VMC (Thailand) Co. Ltd.**  
99/349 Na Nakorn Building Moo 2  
Cheang Wattana Rd.,  
Tung Songhong  
Laksi, Bangkok 10210  
THAILAND  
Puh. +66 9820 3847

## TŠEKIN TASAVALTA

**Normark S.R.O**  
Oderska 843  
196 00 Praha 9 – Cakovice  
CZECH REPUBLIC  
Puh. +420 266 310 218  
www.normark.cz

## UNKARI

**Normark Hungary Ltd**  
Budafoki rd 91-93  
1117 Budapest  
HUNGARY  
Puh. +36 1 206 07 02

## UKRAINA

**VMC Waterqueen Ukraina**  
57-A, Vatutina Str.  
07354 Novy Petrivtsi, Kiev  
UKRAINE  
Puh. +380 44 58 52 991

## VALKO-VENÄJÄ

**FLLC Normark**  
Pritytskogo st., 39  
Minsk 220121  
BELARUS  
Puh. +375 17 216 89 33

## VIRO

**Normark Eesti Oü**  
Asula 4 C  
EE-11312 Tallinna  
ESTONIA  
Puh. +372 611 7081

## Rapala Eesti AS

Lao 8  
EE-800 10 Pärnu  
ESTONIA  
Puh. +372 44 784 70

## Marttiini Oü

Lao 8  
EE-800 10 Pärnu  
ESTONIA

## VENÄJÄ

**Zao Normark**  
4a, bld.1, Gostinichny proezd  
127106 Moskova  
RUSSIA  
Puh. +7 495 775 3732  
www.rapala.com.ru

## OOO Raptech

Fabrichnaja 18  
Helylä  
186760 Sortavala  
RUSSIA  
Puh. +7 814 3000 000

## YHDYSVALLAT

**Normark Corporation**  
10395 Yellow Circle Drive  
Minnetonka, MN 55343  
UNITED STATES  
Puh. +1 952 933 7060  
www.rapala.com

## Normark Innovations Inc.

161 Lakeside View Circle  
Jenkinsville SC 29065  
UNITED STATES  
Puh. +1 803 945 4700

## VMC Inc.

10395 Yellow Circle Drive  
Suite 10  
Minnetonka, MN 55343  
USA  
Tel. +1 952 933 5536





