

panostaja

OLEMME SIIJOITUSYHTIÖ, JOKA LUO MENESTYSTARINOITA
OMISTAMALLA JA KEHITTÄMÄLLÄ SUOMALAISIA PK-YRITYKSIÄ

...

VUOSIKERTOMUS 2011

PANOSTAJA ON SUOMALAINEN, VAKAVARAINEN, YRITTÄJYYTEEN PERUSTUVA SIOJITUSYHTIÖ, JOKA LUO ELINVOIMAISIA YRITYKSIÄ JA YRITYSKOKONAISUUKSIA. TOTEUTAMME SEN YRITYSOSTOIN JA KEHITYSTYÖLLÄ.

OSTAMAAMME YRITYKSEEN TUOMME UUDEN, SITOUTUNEEN JOHDON SEKÄ LIIKETALOUDELLISTA JA STRATEGISTA OSAAMISTA. PÄÄMÄÄRÄ ON NOSTAA PANOSTETTAVA YRITYS ALANSA VAHVAKSI TEKIJÄKSI 5 –10 VUODESSA, MINKÄ JÄLKEEN SE JATKAA TOIMINTAANSA ITSENÄISENÄ. TOIMINTAAMME OHJAAVAT PANOSTAJAN EMOYHTIÖN ARVOT.

Sisällys

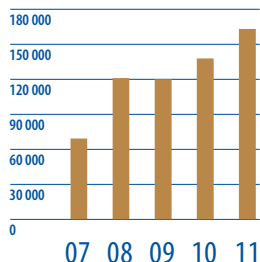
- 3 Avainluvut ja merkittävimmät tapahtumat 2011
- 4 Panostajan toimintatapa ja tulonmuodostus
- 6 Toimitusjohtajan katsaus
- 8 Panostajan vuosi 2011
- 11 Näkökulma: Tarja Pääkkönen

- 12 Liiketoiminta-alueiden avainluvut
- 14 Turvallisuus / Flexim Security Oy
- 18 Takoma Oyj
- 19 Ympäristöteknologia / Ecosir Group Oy (osakkuusyhtiö)
- 20 Digitaaliset painopalvelut / Kopijyvä Oy
- 24 Teknokemia / Alfa-Kem Oy
- 24 Kiinnikkeet / Suomen Kiinnikekeskus Oy
- 26 Lämpökäsittely / Heatmasters Group Oy
- 30 Lisäarvologistiikka / Vindea Oy
- 31 Kannakkeet / Toimex Oy
- 32 Autovaraosat / KL-Varaosat Oy
- 34 Helat / Suomen Helakeskus Oy
- 36 Puusepänteollisuus / Matti-Ovi Oy
- 39 LVI-Tukkukauppa / Lämpö-Tukku Oy

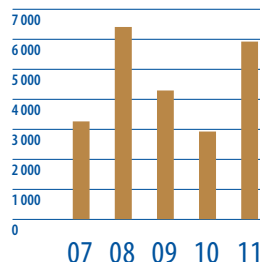
- 40 Panostajan tehokas johtamisjärjestelmä
- 42 Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- 46 Pörssitiedotteet
- 47 Tietoja osakkeenomistajille
- 48 Johtoryhmä
- 49 Hallitus
- 50 Näkökulma: Kim Lindström

Avainluvut

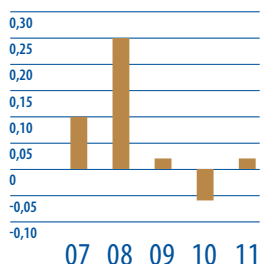
Liikevaihto, 1 000 €



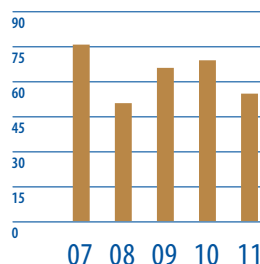
Liikevoitto, 1 000 €



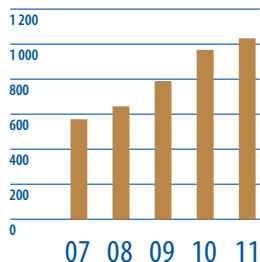
Tulos/osake, €



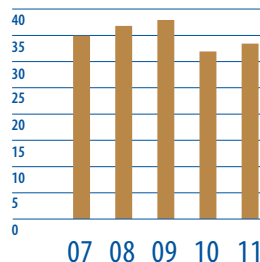
Osakekannan markkina-arvo, milj. €



Henkilöstö keskimäärin



Omavaraisuusaste, %



1 000 €

2011

2010

Liikevaihto	163 247	137 939
Liikevoitto	5 927	2 927
Voitto ennen veroja	3 144	778
Voitto jatkuvista liiketoiminnoista	2 617	1 141
Tappio myydyistä liiketoiminnoista	-401	-4 346
Tilikauden voitto / tappio	2 216	-3 205
Emoyhtiön osakkeenomistajille	937	-2 775
Määräysvallattomille osakkeenomistajille	1 279	-430
Tulos/Osake (EPS), €, laimennettu	0,02	-0,06
Tulos/Osake (EPS), €, laimentamaton	0,02	-0,06
Oma pääoma / Osake, €	0,65	0,59
Pääoman palautus / Osake, €	¹⁾ 0,05	
Osinko / Osake, e		0,05
Omavaraisuusaste, %	33,4	31,3
Bruttoinvestoinnit, M€	9,1	15,7
Osakkeiden lukumäärä tilik. lopussa, 1 000 kpl	51.733	47.403
Konsernin henkilökunnan lukumäärä keskim.	1 034	967

¹⁾ Hallituksen esitys yhtiökokoukselle

Merkittävimmät tapahtumat

- Liikevaihto 163,2 milj. euroa (137,9 milj. euroa), kasvua 18 %
- Liikevoitto 5,9 milj. euroa (2,9 milj. euroa), kasvua 103 %
- Tilikauden voitto 2,2 milj. euroa (tilikauden tappio -3,2 milj. euroa)
- Tulos/osake (laimentamaton) 1,9 senttiä (-6,0 senttiä)
- Oma pääoma per osake 0,65 euroa (0,59 euroa) ja omavaraisuusaste 33,4 % (31,3 %)
- Panostaja Oyj:n omistusosuus Ecosir Group Oy:ssä laski alle 50 prosentin
- Panostaja Oyj laajensi yrityskaupoin digitaaliset painopalvelut sekä Takoma -liiketoiminta-alueita

- Yhtiön hallitus esittää, että tilikaudelta ei jaeta osinkoa. Lisäksi hallitus esittää, että yhtiökokous päättäisi 0,05 euron pääomanpalautuksesta per osake

- Lisäksi hallitus ehdottaa, että yhtiökokous valtuuttaisi hallituksen päättämään harkintansa mukaan mahdollisesta varojen jakamisesta osakkeenomistajille yhtiön taloudellisen tilanteen sitä puoltaessa joko osinkona voittovaroista tai varojenjakona sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta. Varojen jaon enimmäismäärä on yhteensä enintään 5 200 000 euroa.

Näin toimimme

HANKINTA

- Enemmistöomistus suomalaisista pk-yrityksistä
- Kasvu- tai uudelleenjärjestelyvaiheessa olevat toimialat
- Panostettava pääoma omasta taseesta

INTEGROINTI

- Yrityksen myyneelle yrittäjälle mahdollisuus luopumiseen
- Ostettu yritys osaksi konsernia vakioitujen prosessien avulla
- Toimitusjohtajalle tarvittavat työkalut ja järjestelmät yrityksen kehittämistä ja johtamista varten
- Mahdollisuus omistuksen kautta sitouttamiseen

KEHITTÄMINEN

- Rahoituksen kokonaisjärjestelyt
- Aktiivinen hallitustyöskentely
- Strategioiden luominen
- Toimialatuntemus
- Talouden, markkinoinnin ja johtamisjärjestelmien kehittäminen
- Kasvu yritysostojen kautta

LUOPUMINEN

- Saattaa yritys mahdollisimman nopeasti toimimaan itsenäisenä
- Irrottaa oikea-aikaisesti uudelle omistajalle
- Omistaja-arvon kasvattaminen

Sijoituskriteerimme

- Olemme aina enemmistöomistaja
- Suomalaisen pk-sektorin eri toimialat hajautetusti
- Yritystokohteiden liikevaihto 10–30 miljoona euroa
- Toimialat, joissa on merkittävää kasvupotentiaalia joko orgaanisen kasvun tai yritysostojen kautta
- Pk-yritykset, joilla on terve talous
 - ennustettava positiivinen kassavirta
 - ei saneerauskohteita
- Pk-yritykset, joilla on mahdollisuus saavuttaa alallaan merkittävä markkina-asema

Potentiaalisten kohdeyritysten määrä on kasvussa

- Seuraavien 10 vuoden aikana 50 000 – 60 000 pk-yritystä on eläke-/sukupolvenvaihdosvaiheessa
 - Panostajan sijoittajakriteereitä täyttäviä on noin 1 000 yritystä
- Suomessa tehdään vuosittain 2 500 – 3 000 yritysjärjestelyä
 - Panostaja arvioi vuosittain noin 100 – 150 potentiaalista pk-yritystä

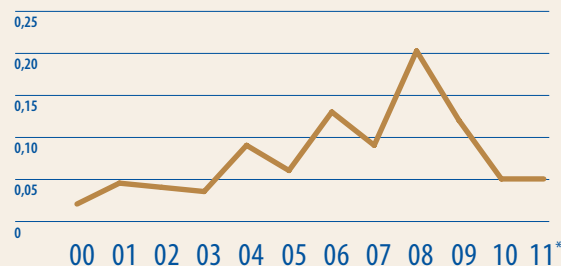
Tulonmuodostuksemme

KONSERNIYHTIÖIDEN VUOSITTAISESTA TULOKSESTA MUODOSTUVAT OMISTUSOIKEUDEN MUKAISET VUOSITUOTOT. IRTAUTUMISTUOTOT SYNTYVÄT LUOPUMISEN YHTEYDESSÄ TAPAHTUVASTA ARVONMUUTOKSEN REALISOINNISTA.

Tuloksen muodostus, milj. €	2007	2008	2009	2010	2011
Konserniyhtiöiden vuosittain kertyvä tilikauden tulos	5,9	9,5	1,3	-3,2	2,3
Irtaantumistuotot	0	4,3	0	0	-0,1
Jonka jakautuminen					
Emoyhtiön osakkeenomistajille	4,3	12,7	0,7	-2,8	0,9
Määräysvallattomille	1,6	1,1	0,6	-0,4	1,3

Tavoitteenamme on omistaja-arvon kasvattaminen

Osinkohistoria ja pääoman palautus vuosilta 2000–2011



* Hallituksen ehdotus

Taloudelliset mittarit	Tavoite
Oman pääoman tuotto (ROE)	22 %
Omavaraisuusaste sisältäen pääomalainan	40 %
Kumulatiivinen viiden vuoden tavoite (2011–2015) osakekohtainen tulos (EPS)	1,00 €

Voitonjakopolitiikkamme

TAVOITTEENA JAKAA VÄHINTÄÄN PUOLET KONSERNIN VUOSITTAISESTA TULOKSESTA JOKO OSAKKEIDEN TAKAISINOSTONA, PÄÄOMAN PALAUTUKSENA JA/TAI OSINKOINA. TAVOITTEENA ON SÄILYTTÄÄ TASAISESTI KASVAVA OSINKOVIRTA, OTTAEN HUOMIOON KUITENKIN KONSERNIN KASVUN VAATIMAT INVESTOINNIT.

1 000 €	2007	2008*	2009	2010	2011
Osinko emoyhtiön osakkeenomistajille yhteensä	3 970	5 569	5 534	2 560	0
Omien osakkeiden hankinta	2 050	458	675	0	0
Pääoman palautus emoyhtiön osakkeenomistajille yhteensä		3 081	0	0	2 557**
Yhteensä	6 020	9 108	6 209	2 560	2 557
Tilikauden tulos (emoyhtiön osuus + vähemmistölle kuuluva)	5 934	13 797	1 345	-3 205	2 216
Voitonjakoprosentti	101 %	66 %	462 %	N/A	115 %

* Tilikaudella 2008 on laskelmassa huomioitu Panostajan tekemä pääomapalautus Takoma Oyj:n osakkeina, jonka arvo oli yhteensä 3,1 milj. euroa

** Hallituksen ehdotus

Taas on aika katsoa hetki mennyttä ja käydä läpi Panostaja Oyj:n 31.10.2011 päättynyttä tilikautta. Omasta mielestäni 12 kuukauden jakso on monesti liian lyhyt periodi tarkastella liiketoiminta-alueiden kehitystä ja aikaansaannoksiamme nimenomaan liiketoiminnan kehityksen osalta. Nopeat ja tehokkuuteen tähtäävät toimenpiteet näkyvät neljännesvuosittain raportoitavissa talousluvuissa, mutta pitkän tähtäimen omistaja-arvon kehittämiseen liittyvät hankkeet näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä ja realisoituvat, kun liiketoiminta-alueesta joskus päätetään luopua. On varmaan kuitenkin hyvä pysähtyä hetkeksi ja arvioida mennyttä vuotta.

Vaikka talouden ympäristö on kuluneenakin vuonna ollut haasteellinen, niin vuosi oli minusta pääosin onnistunut. Saimme toteutettua konsernitasolla ne hankkeet, jotka olivat meille strategisesti tärkeitä. Vuoden 2010 lopulla päätimme, että haluamme rahoittaa uudelleen 2006 liikkeelle lasketun pääomallainan. Tämä tiesi emoyhtiön organisaatiolle kiireistä joulun ja uudenvuoden aikaa, mutta projekti onnistui. Saimme samalla mukaan uuden ison instituutiosijoittajan, kun Teollisuussijoitus merkitsi uutta vaihdettavaa pääomallainamme.

Tämä rahoituskierros oli ensimmäinen laajempi konsernitaso- kiertos, jossa Panostajan osin uusiutunut johto – talusjohtajamme Simo Mustila ja minä – kävi laajempaa dialogia pääomamarkkinoiden kanssa. Itse koin prosessin miellyttävänä ja jälleen kerran työni tarjosi mahdollisuuden tavata uusia ja asiansa osaavia ihmisiä, joilta myös aina oppii uutta. Projekti osoitti myös sen, että asiansa osaavat ja työtä pelkäämättömät yhteistyökumppanit ovat välttämättömiä – kiitos Danske Bank ja Fondia.

Itselleni tärkeä asia oli alkuvuodesta toteutettu Panostajan johdon uusi sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä. Kävimme asiasta perusteellisia keskusteluja sekä johtoryhmässä että hallituksen kokouksissa ja ainakin minä koen, että järjestelmä on tasapainoinen, riittävän haastava ja myös yhtiön edut huomioiva. Järjestelmään liittyy johdon mahdollisuus lisäansioihin Panostajan osakkeina, mutta tätäkin tärkeämpää minulle on se, että nyt koko johtoryhmä – yhdessä ja erikseen – on aitoja yrittäjiä. Olemme olleet emoyhtiössä tähänkin saakka äärimmäisen kiinnostuneita liiketoiminta-alueiden tavoitteiden ja koko konsernin tulostavoitteen saavuttamisesta. Nyt tavoitteiden saavuttaminen kiinnostaa vielä enemmän samoin kuin Panostajan osakkeen osinkotuotto. Mielestäni suoraan osakeomis-

tukseen perustuvat johdon sitouttamis- ja kannustinjärjestelmät varmistavat johdon ja osakkeenomistajine intressien yhteneväisyyden. Miten voisin edes olla eri mieltä, kun Panostajan liiketoiminta-alueilla on toimittu näin jo 25 vuoden ajan.

Pääosa työajastani kuluu ihmisten parissa. Tapaan yritystemme johtoa ja meille tärkeitä ulkopuolisia hallituksen jäseniämme hallituksen kokouksissa. Tapaan pitkän uran tehneitä yrittäjiä, jotka miettivät luopumista luomastaan yrityksestä. Aikajoin keskustelen yrittäjyyttä ja toimitusjohtajuutta harkitsevien nuorempien, mutta kuitenkin kokeneiden liikkeenjohtajien kanssa. Päiväni täyttyvät myös muista tärkeistä sidosryhmätaapaamisista: rahoittajat, sijoittajat, omistajat sekä muut yhteistyökumppanit. Marraskuussa olimme jälleen kerran mukana Sijoitusmessuilla Helsingissä, jossa kävin monta mielenkiintoista keskustelua omistajiemme tai sellaiseksi ryhtymistä harkitsevien kanssa. Koko vuoden ajan minulla on ollut mahdollisuus työssäni tavata mielenkiintoisia ja asiansa osaavia ihmisiä – tämä on oman päivittäisen työni hienoimpia puolia.

Asialla on myös kääntöpuolensa. Liiketoiminta-alueiden toimitusjohtajat tulevat tutuiksi ja kanssakäynti on välillä hyvinkin tiivistä. Minun ja johtoryhmäni on kuitenkin pääomistajan edustajana myös arvioitava toimitusjohtajien tavoitteita ja niiden saavuttamista. Ja minun vastuullani on tehdä ratkaisut, jos tavoitteisiin ei päästä. Tässä suhteessa kulunut vuosi ei ollut helppo – jouduin tekemään päätöksen toimitusjohtajan vaihdoksesta kolmessa yhtiössä. Tilikauteen näistä ajoittuu kaksi ja Lämpö-Tukussa vaihdos tapahtui tilikauden päättymisen jälkeen olosuhteissa, jotka korostivat luottamuksen merkitystä yrittäjän kanssa tehtävän yhteistyön ytimenä. Korostamme omassa toiminnassamme yrittäjyyden kunnioittamista sekä luottamusta ja avoimuutta. Näitä hankalia asioita ei voi hoitaa muuten kuin näitä arvoja noudattaen. Vastuullinen omistaja kantaa mielestäni vastuunsa myös ja nimenomaan hankalien päätösten edessä. En tiedä onnistuinko toimimaan tässä suhteessa arvojemme mukaisesti – parhaani kuitenkin yritin ja se saa yleensä riittää.

Vuoden aikana saimme vietyä monen liiketoiminta-alueemme toimintaa merkittävästi eteenpäin. Kiitos tästä kuuluu aktiivisille toimitusjohtajillemme ja erityisesti liiketoiminta-alueiden ulkopuolisille hallituksen jäsenille, jotka tuovat raikkaita ajatuksia toiminnan kehittämiseksi. Ensi vuonna hyödynnämme tätä verkostoa entistä paremmin, koska kokemuksemme ensimmäisestä ulkopuolisten hallituksen jäsenten Panostaja Alumni-tapaamisesta oli pelkästään positiivinen.

KOROSTIMME KAIKILLA LIIKETOIMINTA-ALUEILLAMME, ETTÄ ON TÄRKEÄÄ OLLA ENTISTÄ LÄHEMPÄNÄ OMIA ASIAKKAITA JA OLLA AIDOSTI KIINNOSTUNUT HEISTÄ. HAASTEELLISET AJAT KOROSTAVAT SITÄ, ETTÄ JOKAISEN PITÄÄ KESKITTYYÄ TEKEMÄÄN NIITÄ ASIOITA, JOIHIN VOI ITSE VAIKUTTA JA HUOLEHTIA SIITÄ, ETTÄ KOKO ORGANISAATIO ON MENOSSA SAMAA SUUNTAAN.

Kun yleinen taloudellinen tunnelma kesän 2011 jälkeen muuttui vuoden 2008 loppukesää muistuttaen positiivisesta pessimistiseen, niin korostimme kaikilla liiketoiminta-alueillamme, että on tärkeää olla entistä lähempänä omia asiakkaita ja olla aidosti kiinnostunut heistä. Haasteelliset ajat korostavat sitä, että jokaisen pitää keskittyä tekemään niitä asioita, joihin voi itse vaikuttaa ja huolehtia siitä, että koko organisaatio on menossa samaan suuntaan. Liiketoiminta-alueidemme suoritukseen sisältyy myös pettymyksiä, jolloin edellä kuvattujen ajatusten noudattaminen korostuu näiden liiketoiminta-alueiden kääntämisessä oikeaan suuntaan alkaneen tilikauden aikana.

Vaikka vuosi oli meillä monella työntäyteinen, niin työn lisäksi elämässä pitää olla muutakin sisältöä. Omalta kohdaltani olen pyrkinyt korostamaan vapaa-ajan ja hyvän tai ainakin kohtuullisen fyysisen kunnon merkitystä työkyvyn ylläpitämiseksi. Jälleen on nimittäin yksi vuosi vierähtänyt, eivätkä ne yleensä kulu jälkiä jättämättä. Oma tavoitteeni oli viime kesänä opiskeluvuosien triathlon-harrastuksen elvyttäminen. Sainkin suoritettua Joroisilla puolikkaan matkan ennakkotavoitteita nopeammalla ajalla. Ajatus on tehdä sama juttu ensi vuonna uudestaan. Mitä se sitten vaatii: aseta tavoite, tee asioita systemaattisesti, seuraa kehitystä, korjaa virheet, muista levätä ja ole valmis kuuntelemaan itseäsi ja muita. Soveltuu aika moneen muuhunkin asiaan – vaikkapa johtamiseen, kun sitten vielä lopuksi pitää mielessä, että "giving up is not an option."

Jo alkanut tilikausi asettaa meille kaikille haasteita. Itse olen luvannut viimeisimmässä sisäisessä uutiskirjeessämme, etten enää muistuta henkilöstöämme nopeasta muutoksesta ja talouden epävarmuuden jatkumisesta. Epävarmuus ja nopeat muutokset ovat nykymaailmassa normaalia – ja poikkeuksena voidaan alkaa pitää tasaisen varmaa ja ennustettavaa maailmaa. Nyt menestyvät asiakkaitaan lähellä olevat nopeat ja joustavat yritykset, jotka uskaltavat myös epävarmana aikana nähdä ja toteuttaa tulevaisuuden mahdollisuudet. Tähän me täällä Panostajassa haluamme keskittyä ja toteuttaa nämä mahdollisuudet yhdessä liiketoiminta-alueidemme kanssa.

Kiitos menneestä vuodesta koko konsernin henkilökunnalle, yhteistyökumppaneille ja terveiset myös kaikille omistajille. Toivotavasti näemme yhtiökokouksessa.

Juha Sarsama
toimitusjohtaja



Luopumista, sitouttamista, omistautumista ja uusia alkuja

Ylimpänä yrittäjäys

Panostaja avasi toimintavuoden 2011 ottamalla käyttöön tilikauden alkupuolella konsernin johdolle uuden pitkäaikaisen kannustin- ja sitouttamisjärjestelmän. Järjestely syrjäytti vanhan optiojärjestelmän ja asetti johdolle tulostavoitteen, joka toteutuessaan tuottaa tähän asti parhaan Panostajan viisivuotiskauden osakekohtaisen tuloksen (EPS). Vuodelle 2015 ulottuva kumulatiivinen tavoite on asetettu 1,00 euroon. Panostajan historian paras viisivuotiskauden osakekohtainen tulos on tähän mennessä ollut 0,85 euroa.

Toimitusjohtaja **Juha Sarsaman** sanoin myös jokaisesta johtoryhmän jäsenistä tuli nyt Panostajan toiminta-ajatuksen mukaisesti yrittäjä, joka kantaa myös yrittäjäriskin sijoituksestaan. Samaahan yhtiö on edellyttänyt tytäryhtiöittensä toimitusjohtajilta.

– Kyllähän omistus on selkeä viesti luottamuksesta omaan yhtiöön, toimitusjohtaja totesi alkuvuodesta 2011.

Juha Sarsaman, talousjohtaja **Simo Mustilan**, kehitysjohtaja **Heikki Nuutilan** ja sijoitusjohtaja **Tapio Tommilan** yhteenlaskettu omistusosuus nosti johdon Panostajan seitsemänneksi suurimmaksi omistajaksi yli kahden prosentin osake- ja äänimäärällä.

– Johtoryhmä oli jo ennen järjestelmän käyttöönottoa hyvin sitoutunutta, mutta uudella järjestelmällä on ollut vaikutusta motivaatioon ja siihen, että asioita tehdään entistä määrätietoisemmin pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös osakkeiden osinkotuotto on nyt myös enemmän kuin ennen toimivan johdon fokuksessa, Sarsama arvioi.

Vahvaa omistajuutta

Panostajan 27. toimintavuoden alkuun ajoittui myös mittavat osakeanti ja vaihdettava pääomalaina. Molemmat merkittiin täyteen määräänsä.

Samalla Panostaja sai uuden sijoittajan, kun valtion pääomasijoitusyhtiö Suomen Teollisuussijoitus liitti Panostajan uutta vaihdettavaa pääomalainaa salkkuunsa. Teollisuussijoituksen ja Panostajan toiminta-ajatukset ovat Juha Sarsaman mukaan hyvin yhteneväiset; molempien ydintoimintaa on suomalaisen yritystoiminnan edistäminen. Panostajalle Teollisuussijoituksen mukaan tulo on strategisesti arvokas asia, joka vahvistaa kasvua. Toive uusien suomalaisten menestystarinoiden synnyttämisestä ja sitä kautta omistajarvon kasvattamisesta on suuri. Myös uuden kumppanin toiveet ovat korkealla.

– Luotamme Panostajan kykyyn luoda jatkossakin menestyviä yrityskokonaisuuksia osallistumalla aktiivisesti yhtiön kehitystyöhön, kommentoi sijoitusjohtaja **Heikki Vesterinen** Teollisuussijoituksesta helmikuussa.

Osakeannin kautta Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia nostivat omistusosuuttaan Panostajasta yhteensä 7 prosenttiyksiköllä. Niiden yhteenlaskettu omistus on nyt 14,9 prosenttia. Tilikauden päättyessä Etera oli Panostajan kolmanneksi suurin ja Fennia neljänneksi suurin omistaja **Matti ja Maija Koskenkorvan** jälkeen.

Matti ja Maija Koskenkorvan sekä heidän lastensa omistuksessa oli tilikauden 2011 päättyessä Panostajan osakkeista 28,7 prosenttia, mikä tekee Panostajasta varsin omanlaisensa yhtiön – Panostaja on niin sanotusti vahvan ankkuriomistajan omaava kotimainen pörssissä noteerattu yhtiö, jopa perheyhtiöksi luokiteltavissa, mikä alkaa näinä aikoina olla harvinaista.

– Perheyhtiön piirteet näkyvät siinä, että suurimpien omistajien tahtotila välittyy hallituksen kautta yrityksen johdolle, ja kun yhteisistä linjoista on sovittu, niin suunta on selvä. Myös nopeat päätöksentekotilanteet ovat tässä ympäristössä helpompia, kun omistajien tahtotila on tarvittaessa nopeasti selvillä. Lukumääräisesti valtaosa osakkaista on piensijoittajia. Siksi läpinäkyvyys ja tasapuolisuus läpi koko osakaskentän on ehdoton vaatimus kaikessa päätöksenteossa ja viestinnässä, Sarsama aukaisee asettelmaa.

Uusi mies johtoon

Muutoinkin uuden toimintavuoden alku oli historiallista aikaa. Tammikuun yhtiökokouksessa Panostajan perustaja, pitkäaikainen toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja, yrittäjäneuvos Matti Koskenkorva jätti paikkansa yhtiön hallituksessa.

– Luopuminen ei ollut vaikeaa, koska luotan sataprosenttisesti yhtiön organisaatioon, johtoon ja hallitukseen. Olin tehnyt aikoinani selvän suunnitelman ja aikataulutuksen omalle kohdalleni. Nyt oli aika irrottautua, Koskenkorva sanoo.

Koskenkorvan työtä yhtiön hallituksen puheenjohtajana asettui jatkamaan

Jukka Ala-Mello.

– Matin pitkäaikainen yrittäjäyys ja yhtiön rakentamisen historia ovat luonnollisesti antaneet Panostajalle omanlaisensa kasvot. Olemme erilaisia persoonia ja tulokulmamme ovat osin erilaisia, mikä varmasti näkyy tavoissamme. Vahdinvaihto oli suunniteltu ja pitkään valmisteltu, joten mitään ei tapahtunut yhtäkkiä, eikä mikään ole tullut yllätyksenä tämän vuodekaan aikana, Ala-Mello toteaa.

Luottaen eteenpäin

Maailman talouden epävakaut liikkeet pitivät koko vuoden yllä jännitystä. Juha Sarsamankin ajatukset olivat loppukeksistä kääntyneet siihen suuntaan, että epävarmuudesta ja talouden nopeista vaihteluista oli tullut pysyvä olotila. Silti luottamus tulevaan oli vahva: "...myös viimeinen neljännes säilyy vahvana, enkä itse näe vielä todellisia laman tai taantumien merkkejä ilmassa. Kasvu tulee kuitenkin varmasti jatkossa olemaan hitaampaa kuin vielä kesän alussa uskoimme", hän kirjoitti tuolloin.

– Poliittisten päätösten hitaus euroalueeseen liittyen voi viedä asiat nopeastikin heikompaan suuntaan. Olen viestittänyt kesän jälkeen kaikille liiketoiminta-alueille, että olennaista on seurata tilannetta ja erityisesti omien asiakkaiden tilannetta erittäin herkästi ja tällä perusteella keskittyä niihin päätöksiin, jotka ovat omassa käsissä.

– Ja on muistettava, että nyt on myös mahdollisuus lisätä panoksia, jos markkinoilla on sille tilaa, Sarsama sanoo tilikauden lopussa.

Panostaja-strategia on pitää asiat yksinkertaisina. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja oman yrityksen ylivoimaisten vahvuuksien hyödyntäminen ovat menestyvän liiketoiminnan perusta. Tälle perustalle Panostaja asettuu myös vuonna 2012.

Toimialat vahvistuivat

Yksi tilikauden merkittävimmistä yritys-kaupoista oli Suomen Graafiset Palvelujen yhdistyminen Panostaja-konserniin kuuluvaan Kopijyvään. Offset-painon tuominen viime vuosina digitaaliseen painamiseen voimakkaasti keskittyneeseen Kopijyvään oli ennen kaikkea vastaus asiakkaiden tarpeisiin ja vahvistaa Kopijyvän tavoitetta kasvaa toimialansa markkinoita nopeammin ja täyden palvelun painotalona.

Samalla tavalla turva-alalta valtakunnallista kasvua hakeva Flexim Security laajeni alkuvuodesta Lahteen ostamalla Lukkohoolto Lempäälän liiketoiminnan.

Konepajaryhmä Takoma otti merkittävän askeleen ostamalla hydraulikka- ja automaatiojärjestelmiin erikoistuneen TL-Tuotannon Keminmaalta. Toimitusjohtaja **Kimmo Korhosen** mukaan asiakkaat ovat jo pitkään viestittäneet haluavansa ostaa Takomalta kokonaisjärjestelmiä yksittäiskomponenttien sijaan. Tätä tarvetta ajatellen Takoma sijoitti noin viisi miljoonaa euroa uuteen tehtaaseen Akaassa.

Toimintavuoden aikana Panostaja luopui enemmistöosakkuudestaan ympäristöteknologiaan keskittyneessä Ecosir Groupissa. Panostajan omistusosuus laski 49,78 prosenttiin ja näin tytäryhtiöstä tuli osakkuusyhtiö.

Syksyllä Panostaja ilmoitti myyneensä Lämpö-Tukun liiketoiminnan. Kauppa kuitenkin peruuntui kaupan toteuttamista edeltäneessä varaston inventaarissa ilmenneiden virheiden vuoksi. Inventaarierot olivat kokonaisuudessaan noin kaksi miljoonaa euroa. Lokakuun lopussa päättyneelle tilikaudelle tästä kohdistui noin 0,2 miljoonaa euroa.

– Inventaarivirheiden selvittely on edelleen kesken, mutta nopeimmat johtopäätökset on jo tehty ja Lämpö-Tukun toimitusjohtaja vaihdettiin marraskuun alussa 2011. Panostajan yrittäjämalliin kuuluu tytäryhtiön toimitusjohtajan operatiivinen valta hoitaa oman liiketoiminta-alueensa toimintaa. Valta tuo aina mukanaan myös vastuun toiminnan sisällöstä. Lämpö-Tukun tapauksessa toteutui nyt tuo vastuu elementti ikävällä tavalla. Kaikista vastoinkäymisistä on myös opittava, uskoo Juha Sarsama ja lisää, että tapaus sai koko organisaation ajattelemaan uudella tavalla kontrolliprosessien merkitystä osana liiketoimintaa.

Talousjohdon uusi aika

Pelkkä numeroiden kertoma jättää yritys-historian helposti kylmäksi. Yksikään yhtiö ei toimi ilman ihmisiä ja osa näistä ihmisistä on aina väistämättä tavalla tai toisella osa yhtiön sielua. Panostajassa päättyi syksyllä yksi aikakausi, kun kirjanpitoapäällikkö **Riitta Jokela** jäi eläkkeelle.

Joulukuussa 1985 vielä vaipoissa potkiskelemaan vuoden ikäiseen Panostajaan tulleen Riitta Jokela on nähnyt, kuinka konserni on kehittynyt nykyisiin mittoihinsa. Lähtöhaastattelussaan Jokela naurahti olleensa osa Panostajan ostamaa tamperelaisen tehdastyön kulttuurin historiaa Aaltosen kenkätehtaan kiinteistöjen ja osakesalkun rinnalla.

– Vaikeista vuosista selviäminen on ollut ehkä kaikkein hienointa. Oli hienoa nähdä, miten yhtiön johto pystyi luotamaan meidät irti saneerauksesta jopa etuajassa, Jokela ynnäsi loppukesästä Panostajan historiaa, eikä epäillyt, etteikö yhtiön tulevaisuuskin olisi suotuisa uusien tuulien puhaltaessa.

Sitä uutta ajattelua konsernin taloushallintoon on puhaltanut talousjohtaja Simo Mustila. Kun tavoitteena on kehittyä lähivuosina omissa kokoluokassaan parhaaksi suomalaiseksi pörssi-yhtiöksi, on talousjohdon osaamisen ja pörssi-yhtiön luonteen syvälinen ymmärtäminen ensiarvoisen tärkeää.

Mustila korostikin Panostaja-konsernin Talousjohdon päivillä modernin talousjohdon kulttuurin merkitystä. Pelkästään numeroihin tukeutuva talousjohtaminen ei yllä liikkeenjohdon strategioihin, eikä näin ollen myöskään anna toimitusjohtajalle sellaista tukea kuin voisi tai tarvitsisi. Aidossa talousjohtamisessa fokus on tulevaisuudessa, ja tähän Panostajan konserniohjaus jatkossa painottuu. Panostaja-yhtiöiden voima on erilaisuudessa, mikä vaatii huomattavan paljon.

– Ennakoitavuus syntyy sitä kautta, että pystyy ymmärtämään ja käyttämään talouden liikkeistä saatavaa tietoa mahdollisimman hyvin. Se auttaa tekemään korjaavat liikkeet nopeasti ja parantaa ennustettavuutta, mikä on pörssi-yhtiölle äärimmäisen tärkeää, Mustila totesi kevään tapaamisessa.

YRITTÄJÄNEUVOS MATTI KOSKENKORVA

Erilainen vuosi



Pörssi-yhtiön hallituksesta irtaantuminen tarkoittaa sataprosenttisesti osakkeenomistajan rooliin asettumista, silloin päättyy asema sisäpiiriläisenä ja päättäjänä. Se on merkittävä muutos. Toimitusjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana seurasin yrityksen toimintaa päivittäin. Nykyään seuraan Panostajan menestymistä vain pörssitiedotteiden kautta. On merkittävästi erilaista esimerkiksi odottaa osavuositiedotuksen julkaisua kuin olla laatimassa sitä.

Panostajan liikeidea on ainutlaatuinen. Sille on tässä ajassa sosiaalinen tilaus. Suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Heidän tulee tavalla tai toisella huolehtia yrityksensä jatkuvuudesta. Tähän vaiheeseen Panostajan konsepti sopii erinomaisesti.

Lisäksi ankkuriomistajan roolissa koen johtoryhmän ja hallituksen kokoonpanon olevan sekä ikärakenteeltaan että kyvyiltään paras mahdollinen. Uskon, että Panostajan 27 vuoden jakso on ollut vasta alkusaittoa kannattavasti kasvavalle yritykselle.

Olin Panostajassa ensin toimialajohtajana kahdeksan vuotta, sitten tasan kymmenen vuotta toimitusjohtajana ja lopuksi kahdeksan vuotta hallituksen puheenjohtajana. Päätin jo vuosia sitten, että täytettyäni 63 vuotta, jään seuraavassa yhtiökokouksessa omistajan rooliin. Samalla toteutin oman sukupolvenvaihdokseni omaehtoisesti ja suunnitellusti.

Suosittelen tapaa kaikille ikääntyville omistajille ja yritysjohtajille. Mielestäni on parempi antaa suunnitellusti vastuuta nuoremmille kuin joutua tilanteeseen yllättäen jonkin sattuman seurauksena. Omistajan roolissa voi seurata nuorten tekemisiä ja pyydetäessä olla vaikka apuna.

Olen ollut yrittäjänä yli 36 vuotta. Ensimmäinen yritys, jossa olin omistajana mukana, perustettiin 1975 elokuussa. Enemmistöomistajana kyseisessä yrityksessä oli Perusyhtymä Oy (nykyinen YIT Oyj). Rajatulla riskillä yrittäminen osoittautui jo tällöin hyväksi konseptiksi, ja siitä saimmekin idean Panostajan toimintamalliin. Panostaja perustettiin 1984 joulukuussa.

Yrittäjyys on haastava laji. Riskit rajaamalla pääomistajan kanssa yrittäminen on mielekästä, motivoivaa, ei kuitenkaan liian stressaavaa. Näin toimien on mahdollisuus tehdä merkittävä yrittäjätili, riskeeraamatta koko omaisuutta.

Panostajasta on jo nyt kasvanut tuottoisampi, suurempi ja menestyvämpi yritys kuin mitä itse uskalsin unelmoida. Uskon toisaalta, että 27 vuoden pohjatyön varaan on hyvä rakentaa tulevaisuudessa omistajien ja työntekijöiden kannalta entistä merkittävämpi konserni.

Omista saavutuksista on aina vaikea kommentoida. Toimitusjohtajuus 1990-luvun laman aikana oli haastavaa, samoin konkurssiuhka. Selätimme kuitenkin vaikeudet ja tulimme ulos terveenä yrityksenä. Uskallan sanoa, että Panostaja opetti minulle lähes kaiken yrittäjyydestä, yhteistyöstä, sidosryhmistä... Oman perheen ja hyvien ystävien tuki oli korvaamaton erityisesti vaikeina vuosina.

Ainahan jälkepäin ajatellen olisi voinut toimia toisinkin, mutta Panostaja on ollut työntekijöille ja omistajille erinomainen yhtiö. Osakeyhtiölain mukaisesti tavoitteena on saada tuottoa omalle pääomalle. Tässä Panostaja on onnistunut yli odotusten, joten lienee syytä olla tyytyväinen saavutettuihin tuloksiin.

Panostajaa seuraan ankkuriomistajana pörssitiedotteiden kautta myös jatkossa. Yhtiökokouksissa hallituksen valinta on aina omistajien tärkein asia. Lisäksi olen Eläkevakuutusyhtiö Eteran hallituksen jäsen, Vahinkovakuutusyhtiö Fennian hallintoneuvostossa sekä muutamassa muussa yrityksessä tukena.

Panostajan konseptille kasvun potentiaali on lähes rajaton. Panostajassa on osaava, yrittäjyydellä motivoitu organisaatio ja hallitus. Panostaja on hyvällä kannattavan kasvun uralla. Näillä perusteilla näen Panostajan tulevaisuuden sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä hyvänä.

Matti Koskenkorva

Kasvua mainetta rakentamalla

Yrityksen arvon kehitys on yksi hallituksen ja johdon tärkeimmistä tehtävistä. Se on vahvasti myös omistajien intresseissä. Mainestrategia pitäisi nostaa hallitusten ja johtoryhmien vuosikelloihin, ja sen kehittymistä pitäisi seurata koko ajan. Menestys ruokkii menestystä.

Yrityksen hyvä menestys ja suotuisasti kehittyvä osakekurssi ovat osittain seurausta onnistuneesta työstä maineen hyväksi. Toisaalta ne myös vahvistavat mainetta. Menestyksessä 80 prosenttia on ihmisten johtamista. Asiat ovat loppujen lopuksi aika helppoja, vaikka niitä on usein paljon.

Brändin rakentaminen nähdään aivan liian usein isoissakin yrityksissä liian kapeasti, taktisena asiana, joskus jopa vain visuaalisen ilmeen määrittelynä. Brändiin liittyvät asiat saattavat jopa puuttua hallitusten ja johtoryhmien agendalta.

Sanan brändi korvaaminen suomenkielisellä maine-sanalla on auttanut käymään laajempaan keskusteluun oikeista asioista yritysjohdon ja omistajien kanssa. Maine kattaa kaikki kokemukset, asiakaskohtaukset ja mielikuvat yrityksestä. Yksikertaisimmillaan maine on yhtä kuin mielikuvat ja kokemukset.

Maineen rakentaminen lähtee yrityksen liiketoimintastrategiasta ja aidosta, todesta tarinasta. Tutkimusten mukaan maailman menestyneimpiä yrityksiä yhdistää niiden kyky pitää asiakaslupauksensa kirkaana ja myös tehdä, mitä lupaavat. Mitä suuremmasta yhtiöstä on kysymys, sitä haasteellisempaa tämä on.

On esimerkiksi tavallista, että kasvaviin konserneihin ostetaan uutta liiketoimintaa, kymmeniäkin erinimisiä yhtiöitä. Asiakkaalle annettava lupaus hämärtyy, mikä puolestaan tekee lupauksen lunastamisen vaikeaksi. Yrityksen maine kärsii, samoin osakkeen arvo. Jotta vahinkoa ei tapahtuisi, yritysten hallitusten ja johdon on kirkastettava asiakaslupaus ajoissa. On vedettävä liiketoimintastrategiasta mielikuvatavoitteet ja selkeytettävä monimutkaista nimiarkkitehtuuria.

Maineen rakentaminen on usein sitä, että valitaan aktiivisesti asioita pois. Se on eri asia kuin priorisointi, joka on sitä, että valitaan samat asiat ja pannaan ne tärkeysjärjestykseen. Asiakaslupausta kirkastettaessa yhtiön tai yhtymän on usein luovuttava tärkeinä pitämistään asioista. Tämä on psykologisesti vaativaa. Maineen johtaminen on usein muutosjohtamista, jossa hallitusten ja johdon yhteispeli on todella tärkeää.

Paraskaan mainestrategia ei riitä, jos sen taakse ei saada koko henkilöstöä. Koska asiakaslupaus ja mielikuvatavoitteet ohjaavat henkilöstön toimintaa, niiden tulisi olla sopusoinnussa yhtiön arvojen kanssa.

Jos otamme kymmenen isoimman Pohjoismaissa toimivan yhtiön arvot, ne ovat aika pitkälle samat. Niissä on paljon elementtejä, jotka liittyvät tapaan toimia ja jotka eivät erota yhtiöitä kilpailijoistaan. Arvojen lisäksi yhtiöillä on mielikuvatavoitteet,

joiden avulla erilaistumista haetaan. Arvojen ja mielikuvatavoitteiden pitäisi olla yhtä. Olennaisinta on löytää koskettava asiakaslupaus ja siihen liittyvät, mitattavissa olevat mielikuvatavoitteet.

Asiakkaan palvelemista tukevia mielikuvatavoitteita ei saisi olla kuin kolme tai neljä, olennaista tässäkin on selkeys. Asiakkaalle tarjottavien mielikuvien tulee vedota sekä järkeen että tunteeseen.

Yrityksellä on kolme tapaa vaikuttaa mielikuvii: oma, ostettu ja ansaittu näkyvyys. Ne ovat ikään kuin kolme sisarta. Yritys voi vaikuttaa asiakkaiden mielikuviiin jossain määrin omalla viestinnällään, mainonnallaan, myymälöillään, huoltopisteillään ja asiakaskohtauksilla, mutta yhä tärkeämpää on se, että yritys myös ansaitsee julkisuutensa ja maineensa.

Nopea tiedonvälitys ja lisääntynyt läpinäkyvyys ovat entistään lisänneet vastuullisuuden merkitystä yritysten toiminnassa. Yrityksen vastuullisuus ulottuu myös yhä laajemmalle, kuten alihankkijaketjuun riskimaissa. Vaikka kaikkien mahdollisten riskien eliminoiminen on mahdotonta, ainakin suurimpien riskien toteutumiseen on osattava varautua.

Yrityksen hyvän maineen tuhoaminen voi tapahtua hetkessä sosiaalisessa mediassa, internetin kiihdyttyä tiedonkulkua ja saantia ja moninkertaisten asiakkaiden, ihmisten vaikutusmahdollisuudet. Hyvä esimerkki vuodelta 2010 on BP ja sen hidas reagointi öljykatastrofiin USA:n rannikolla.

Tarja Pääkkönen

Tarja Pääkkönen on hallitustyöskentelyn ja liikkeenjohdon kehittämiseen erikoistuneen Boardmanin partneri ja hallituksen jäsen. Tekniikan tohtori Tarja Pääkkönen teki väitöskirjansa yritysstrategioista. Hän on opiskellut myös kansainvälistä markkinointia ja toimintajohdotteivissä lukuisissa eri tehtävissä kotimaassa ja ulkomailla. Kevästä 2011 lähtien hän on ollut Flexim Security Oy:n hallituksen jäsen.

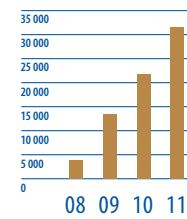


Liiketoiminta-alueiden avainluvut

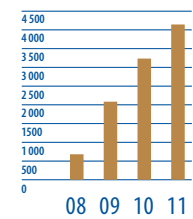
Digitaaliset painopalvelut Kopijyvä Oy

1 000 €	2008*	2009	2010	2011
Liikevaihto	3 938	13 508	21 741	31 529
Liikevoitto	683	2 088	3 237	4 148
Henkilöstö	131	192	256	325
Omistusosuus *6kk				65,80 %

Liikevaihto, 1 000 €



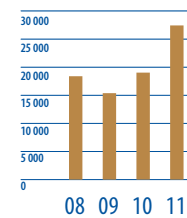
Liikevoitto, 1 000 €



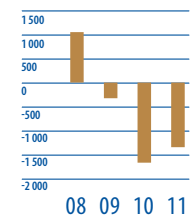
Takoma Oyj

1 000 €	2008	2009	2010	2011
Liikevaihto	18 397	15 408	19 060	27 451
Liikevoitto	1 059	-328	-1 675	-1 353
Henkilöstö	86	82	168	190
Omistusosuus				65,10 %

Liikevaihto, 1 000 €



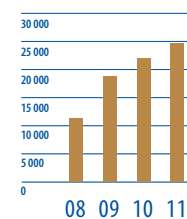
Liikevoitto, 1 000 €



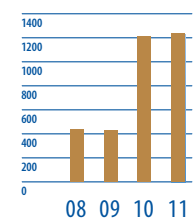
Turvallisuus Flexim Security Oy

1 000 €	2008	2009	2010	2011
Liikevaihto	11 304	18 796	21 944	24 635
Liikevoitto	434	431	1 207	1 231
Henkilöstö	84	146	151	188
Omistusosuus				70 %

Liikevaihto, 1 000 €



Liikevoitto, 1 000 €

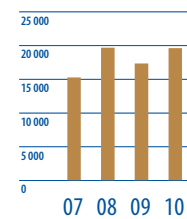


LVI-Tukkukauppa Lämpö-Tukku Oy

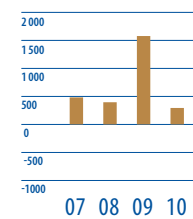
1 000 €	2007	2008	2009*	2010	2011
Liikevaihto	15 281	19 692	17 347	19 604	20 529
Liikevoitto	478	392	1 569	292	-490
Henkilöstö	31	38	38	37	37
Omistusosuus					63,30 %

* sisältää myyntivoittoa kiinteistöstä 1,4 milj. euroa

Liikevaihto, 1 000 €



Liikevoitto, 1 000 €

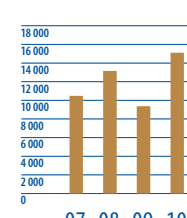


Lisäarvo- logistiikka Vindea Oy

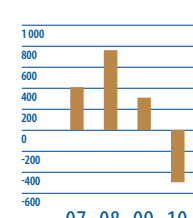
1 000 €	2007	2008	2009*	2010	2011
Liikevaihto	10 491	13 153	9 384	15 115	15 442
Liikevoitto	410	762	309	-499	371
Henkilöstö	86	105	175	123	131
Omistusosuus					70 %

* sisältää myyntivoittoa kiinteistöstä 0,7 milj. euroa

Liikevaihto, 1 000 €



Liikevoitto, 1 000 €

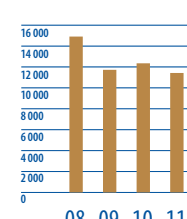


Helat Suomen Helakeskus Oy

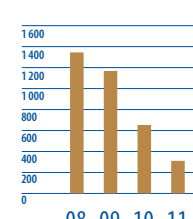
1 000 €	2008	2009*	2010	2011
Liikevaihto	14 874	11 708	12 321	11 401
Liikevoitto	1 342	1 165	652	311
Henkilöstö	49	34	32	32
Omistusosuus				100 %

* sisältää myyntivoittoa kiinteistöstä 0,1 milj. euroa

Liikevaihto, 1 000 €

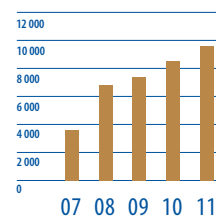
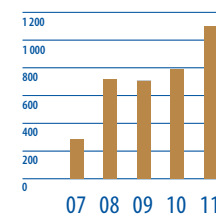


Liikevoitto, 1 000 €

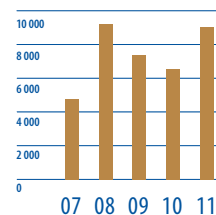
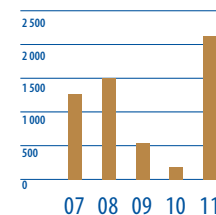


Autovaraosat
KL-Varaosat Oy

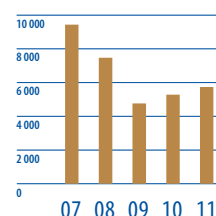
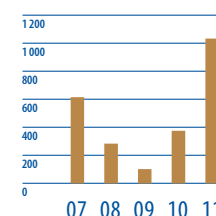
1 000 €	2007*	2008	2009	2010	2011
Liikevaihto	3 580	6 795	7 347	8 487	9 598
Liikevoitto	289	726	714	801	1 115
Henkilöstö	26	28	30	31	35
Omistusosuus					75 %
*6kk					

Liikevaihto, 1 000 €

Liikevoitto, 1 000 €

Lämpökäsittely
Heatmasters Oy

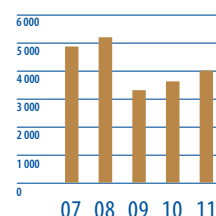
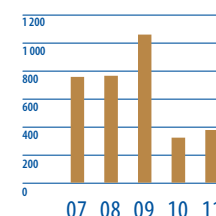
1 000 €	2007*	2008	2009	2010	2011
Liikevaihto	4 760	9 246	7 426	6 591	9 037
Liikevoitto	1 268	1 508	536	192	2 123
Henkilöstö	58	56	66	64	64
Omistusosuus					80 %
*6kk					

Liikevaihto, 1 000 €

Liikevoitto, 1 000 €

Puusepänteollisuus
Matti-Ovi Oy

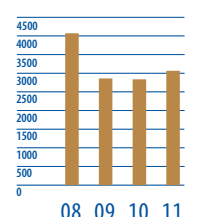
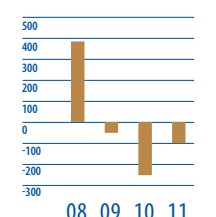
1 000 €	2007	2008	2009*	2010	2011
Liikevaihto	9 472	7 502	4 784	5 309	5 766
Liikevoitto	615	285	103	377	1 034
Henkilöstö	82	59	41	35	32
Omistusosuus					70 %
* sisältää myyntivoittoa kiinteistöstä 0,1 milj. euroa					

Liikevaihto, 1 000 €

Liikevoitto, 1 000 €

Kannakkeet
Toimex Oy

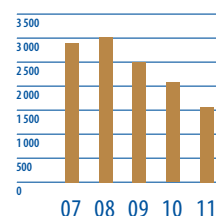
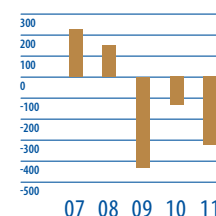
1 000 €	2007	2008	2009*	2010	2011
Liikevaihto	4 860	5 189	3 301	3 615	4 005
Liikevoitto	756	764	1 058	322	377
Henkilöstö	17	17	16	16	16
Omistusosuus					70,40 %
* sisältää myyntivoittoa kiinteistöstä 0,8 milj. euroa					

Liikevaihto, 1 000 €

Liikevoitto, 1 000 €

Kiinnikkeet
Suomen
Kiinnikekeskus Oy

1 000 €	2008	2009*	2010	2011
Liikevaihto	4 075	2 865	2 839	3 067
Liikevoitto	383	-52	-253	-101
Henkilöstö	30	26	24	25
Omistusosuus				90 %
* sisältää myyntivoittoa kiinteistöstä 0,1 milj. euroa				

Liikevaihto, 1 000 €

Liikevoitto, 1 000 €

Teknokemia
Alfa-Kem Oy

1 000 €	2007	2008	2009*	2010	2011
Liikevaihto	2 895	3 017	2 498	2 071	1 566
Liikevoitto	223	148	-430	-133	-324
Henkilöstö	41	24	21	14	12
Omistusosuus					100 %
* Sisältää konserniliikearvon alaskirjauksen 0,5 milj. euroa					

Liikevaihto, 1 000 €

Liikevoitto, 1 000 €


FLEXIM SECURITYN LIKETOIMINTAA KUVAA HYVIN TOTEAMUS "KULJE HUOLETTA". YHTIÖN KEHITTÄMÄT KULUNVALVONTA- JA MUUT TURVAJÄRJESTELMÄT OVAT NÄKYMÄTTÖMÄSTI LÄSNÄ ESIMERKIKSI SUURISSA KAUPPAKESKUKSISSA.

Sujuvuus ja huolettomuus ovat

turvallisuu

Toimitusjohtaja **Jukka Laakso** näkee rakennetun ympäristön ammattilaisen silmin.

- Uudet rakennukset eivät ole enää suljettuja vaan kauppakeskusten tavoin avoimia. Sujuva arki tarkoittaa vaivatonta toimimista näissä ympäristöissä, ei pelotellua riskellä tai uhilla, niin kuin ehkä ennen ajateltiin.

Flexim Security on nyt kasvanut yhtenäiseksi yhtiöksi, joka kehittyi huimaa vauhtia. Monet merkittävät asiakkuudet antavat vahvan pohjan tulevalle. Kulun- ja työajanhallintajärjestelmät ovat avanneet ovia Fleximille useille uusille asiakassektoreille ja kansainvälisille markkinoille.

- Oven käyttöliittymää olemme parantaneet merkittävästi. Se on nyt käytettävämpi, siinä on uutta tekniikkaa, se välittää entistä enemmän tietoa käyttäjälleen. Olemme luoneet täysin uuden lähestymistavan kulunvalvontaan ja sitä kautta turvallisuusajatteluun. Järjestelmärakenne on joustava eli tarvittaessa järjestelmäarkkitehtuuriin voidaan liittää vaikka miljoona lukijaa ja käyttäjää. Silti yksi firma pystyy hoitamaan kaiken asentamisesta ylläpitoon ja huoltoon, Laakso kuvailee.

Flexim Security on onnistunut ottamaan paikkansa kotimaisena toimijana kansainvälisesti kilpaillussa markkinassa. Asema on vahvistunut selkeästi kauppakeskuksissa, teollisuudessa ja julkisella sektorilla. Suomalaisille toimijoille suomalaisuus on merkittävä osa turvallisuutta. Lisäksi Flexim on pystynyt tuomaan asiakkailleen koko ajan uutta ja kehittämään järjestelmistään



Flexim Security Oyn
toimitusjohtaja Jukka Laakso.



vaivattomia käyttää. Näin asiakkaiden odotukset on pystytty täyttämään. Yhtiö on myös yksi toimialansa halutuimmista työnantajista Suomessa.

Liiketoiminnan keskeinen mittari on luonnollisesti raha. Sekin näyttää Flexim Securityn osalta niin vahvaa kehitystä, että Laakso myöntää vilskeimpienkin ajatusten ylittyneen: yhtiön liikevaihto oli vuonna 2005 alle kuuden miljoonan euron, kun se tilikaudella 2011 oli jo lähellä rikkoo 25 miljoonan euron rajan. Nyt Laakson tavoitteena on nostaa yhtiö selkeäksi alansa markkinajohtajaksi vuoteen 2015 mennessä. Toimitusjohtajan vaatimuslistalla ovat myös toimialan tyytyväisimmät asiakkaat sekä kannattavimman yhtiön ja halutuimman työpaikan statukset, sekä luonnollisesti asema johtavana turvallisuusteknologioiden kehittäjänä.

– Aikaa tavoitteiden toteuttamiseen on siis vähän reilu tuhat päivää. Toisaalta Fleximin porukka uskoo tähän ja minä uskon porukkaan, Laakso naurahtaa.

Tähän asti Flexim Securityn kasvu on tullut puoleksi orgaanisesta kasvusta ja puoleksi yrityskauppojen kautta. Tilikauden 12 prosentin orgaaninen kasvu on vahva, kun se on alalla keskimäärin kolme prosenttia. Uudella tilikaudella Laakso odottaa prosentin nousevan jo 20:een.

Toiminta on 90-prosenttisesti kotimaassa. Julkisen sektorin asiakkuuksien kautta mukaan on tullut toimintoja Venäjältä ja Euroopasta. Suomen lähialueet ja Kaukoita ovat tarkkailun alla koko ajan, sillä alan markkinat kasvavat niiden kautta. Baltian markkinat ovat pienet.

– Heti, kun toimimme verkossa, maantieteelliset rajat menettävät merkityksensä.



Palveluksen halutaan:

Luotettava toimija

Turva-alan uudet liiketoimintamahdollisuudet avautuvat yhteiskunnallisen murroksen kautta. Poliisijohdon julkisuuteen esittämien näkemysten perusteella perinteisesti poliisin toimialaan kuuluvien turva-alan palvelujen siirtäminen esimerkiksi vartiointiliikkeille on odotettavissa. Uusia liiketoiminta-alueita syntyy myös tieto- ja rahavirtojen turvaamisen tarpeeseen. Ulkoistaminen näkyy jo.

– Yritykset ja julkinen sektori karsivat kustannuksiaan. Turvallisuudesta vastaavia henkilöitä on näissä yrityksissä aina vain vähemmän. Jotta nämä toimijat selviävät omasta arjesta, joutuvat ne etsimään kumppaneita. Ja näin asiakkailta siirtyy lisää toimintaa palveluntarjoajille, toimitusjohtaja **Jukka Laakso** näkee alan kehityksen.

Merkittävää kilpailukyvyyn kannalta on, miten hyvin toimijat pystyvät teknistämään vartiointin ja muut turvapalvelunsa. Perinteinen piiri- ja paikallisvartiointi alkaa vaatia kehittyäkseen apua teknologiasta.

– Ihmistyö on aika kallista ja vaikka tekniikka ei sitä kokonaan korvaisikaan, sen avulla voidaan toimintaa tehostaa. Tulevaisuudessa vartijalla on mitä todennäköisimmin apunaan erilaisia järjestelmiä, jotka tuottavat enemmän informaatiota kuin silmin voi havaita. Myös palvelukeskukset kehittyvät väistämättä tulevina vuosina. Kun toiminnot siirtyvät verkkoon, kokonaisuudet vaativat erilaista seurantaa kuin mihin tähän asti on totuttu. Ihmisaistien ja teknologian yhdistämisen

lisäksi turvapalveluja haastavat siis verkko-maailman haavoittuvuudet; tietovirtojen turvaamisen perusta on mahdollisten verkkohyökkäysten havaitseminen ja torjuminen.

– Perinteinen turva-ala on brändiltään aika konservatiivinen, meidän täytyy olla siinä jotain muuta. Meidän pitää olla toimintatapa ja saada aikaan paljon. Lisäksi liputamme kotimaisuutta. Kilpailijamme ovat kaikki enemmän tai vähemmän monikansallisia. Toimialalle on vaikea tullakin juuri sen takia, että se perustuu paitsi teknologiaan, mutta ja ennen kaikkea luottamukseen. Maineensa korjaaminen maksaa. Maineella on kasvot. Siksi meidän on osattava asiamme. Siinä on ydin, Jukka Laakso sanoo.



Energinen yhteistyö

Helsingin Energia on tyypiesimerkki siitä, miten kaikki oveen liittyvät ylläpito ja kehittäminen on siirretty ulkopuoliselle toimijalle, Flexim Securitylle. Kokonaisuudessa ei ole kyse enää pelkästä lukituksesta ja oviautomatiikasta vaan myös turvatekniikasta. Helsingin Energiassa turvallisuustekniikka leikkaa jo läpi arjen. Luottamus on avaintekijä tällaisessa kumppanuudessa, sanoo Helsingin Energian turvallisuuspäällikkö **Mats Fagerström**.

– Annamme kumppanillemme avaimen siinä vaiheessa, kun olemme ajatusmaailmoissamme samalla tasolla ja pystymme vaihtamaan mielipiteitä kuin aviopuolisot kansaan. Kumpikaan ei ole koskaan yksin oikeassa, eteenpäin päästään kompromisseilla. Tämä ratkaisee, kuka on yhteistyökumppanina luottamuksen arvoinen. Me toimimme 24/7, joten odotamme, että saamme samalla tavalla palvelua. Lisäksi kumppanimme pitää pystyä toimimaan meidän tiloissa vahingoittamatta itseään. Tähänkin tarvitaan paljon luottamuksellisen tiedon vaihtamista.

Fagerström kyseenalaistaa turva-alan toimijoiden kansainvälistymisen. Sen myötä Suomen turvallisuuteen liittyvää päätöstentekoa on vaarassa siirtyä ulkomaille.

– Meillä lähtökohta on, että kotimaisilla pelaajilla pitää pelata. Yksin pääkaupunkiseudulla vaikutamme yli puolen miljoonan ihmisen elämään. Valtion johto ja talouselämän keskus ovat niinkään täällä.

Helsingin Energian kanssa solmitun monivuotisen palvelusopimuksen lisäksi Flexim Security huolehtii muiden muassa Turun kaupungin kulunvalvonta- ja työaikaseurantajärjestelmästä.

– Kyse on ehdottomasti yhdestä turvallisuusalan merkittävimmistä sopimuksista Suomessa. Järjestelmä edustaa kulunvalvonnan ja työaikaseurannan suurinta kokoluokkaa sekä edistyneimpiä tietoturvaratkaisuja, toimitusjohtaja **Jukka Laakso** luonnehtii.

Järjestelmän kokonaiskäyttäjämäärä on alkuun noin 25 000 henkilöä. Myös Metson kanssa solmittu monivuotinen palvelusopimus on mittava. Se kattaa lähes kaikki Metson toimipisteet ja sen piirissä on tuhansia ihmisiä.

KYSE ON EHDOTTOMASTI
YHDESTÄ TURVALLISUUSALAN
MERKITTÄVIMMISTÄ
SOPIMUKSISTA SUOMESSA.
JÄRJESTELMÄ EDUSTAA
KULUNVALVONNAN JA
TYÖAIKASEURANNAN
SUURINTA KOKOLUOKKAA
SEKÄ EDISTYNEIMPIÄ
TIEOTURVARATKAISUJA.

Uusinvestoinnit valavat kasvun pohjaa

KONEPAJAYHTIÖ TAKOMAN TOIMITUSJOHTAJA KIMMO KORHONEN KÄVELEE UUDEN HYDRAULIIKKASYLINDERITEHTAAN KESKENERÄISIÄ KÄYTÄVIÄ AKAASSA. LÄHES VIIDEN MILJOONAN EURON INVESTOINTI TAKAA KONEPAJARYHMÄLLE MAHDOLLISUUDEN KASVAA MERKITTÄVÄSTI, USKOO HÄN.

Tiloihin muuttaa Tampereen Lie-
lahdessa toiminut sylinteritehdas.
Vanhoissa tiloissa kasvun rajat
tulivat vastaan ja tuottavuuden
kehittäminen kärsi. Nyt hydrauliiikka
liiketoiminta on kaksinkertaistettavissa. Alla on
lisäksi hydrauliiikka- ja automaatiojärjestelmiin
erikoistuneen TL-Tuotannon osto Keminmaalta.
Kaupalle tuli hintaa 0,8 miljoonaa euroa.

Kimmo Korhosen mukaan asiakkaat
ovat jo pitkään viestittäneet haluavansa ostaa
Takomalta kokonaisjärjestelmiä yksittäiskompo-
nenttien sijaan.

– TL-Tuotanto oli sopiva ostokohde. Saimme
hydrauliikan kokonaisjärjestelmä- ja automaatio-
osaamista ja nyt pystymme tarjoamaan kattavan
palvelun kokonaisjärjestelmien suunnittelusta,
niin valmistuksen kuin asennuksenkin.

Uusinvestoinneilla Takoma vahvistaa kilpai-
luasemaansa.

– Pystymme toimimaan laajemmalla,
kehittämään itse ja tarjoamaan asiakkaillemme
järjestelmiä, joissa esimerkiksi energiatehokkuus
on parempi.

Voimansiirtokomponenttien valmistuk-
seen, hydrauliiikan kokonaisjärjestelmiin ja



komponentteihin sekä vaativien kappaleiden koneistukseen erikoistuneena Takoman asiakasprojektit ja -toimitukset keskittyvät entistä voimallisemmin euroalueen ulkopuolelle. Takoman toimittamien komponenttien lopullisena osoitteena Kiina on ollut viimeaikoina yhä keskeisempi markkina.

Yhtiön liikevaihto on noussut merkittävästi edellisestä tilikaudesta. Korhonen on tyytyväinen uuden tilikauden jo sisällä olevasta tilauskannasta, jonka merkitys korostuu maailmantalouden heittelehtiessä.



Jätkäsaaren kautta tuottavaksi

Keskittyminen kiinteistöjen kokonaisratkaisuihin on antanut Ecosir Groupille ympäristöteknologiassa nosteen, jota ei voi verrata mihinkään yhtiön aikaisempaan historiaan. Helsingin Jätkäsaareen nousseen Verkkokauppa.comin varustaminen kierrätys- ja energiajätteiden keräys- ja siirtojärjestelmällä on toimitusjohtaja **Mauri Leposen** mukaan vain eräs esimerkki, joka vahvistaa Ecosirin asemaa edistyksellisten kiinteistöjärjestelmien suunnittelijana ja johtavana toimittajana.

Kooltaan 20 000 neliömetrin suurmyymälässä syntyy päivittäin valtava määrä pakkausjätettä. Ecosirin keräys- ja koontajärjestelmä ulottuu liikkeen jokaiseen kerrokseen. Syöttöpisteitä on useita, minkä ansiosta kierrätettävää jätettä ei tarvitse kuljettaa pitkiä matkoja. Kuiluun syötetty jäte päätyy kuilun pohjalle murskattavaksi, pakattavaksi ja poiskuljetettavaksi uusiokäyttöön.

– Tämä on suurin pyöreä kuilu, jonka olemme tähän mennessä tehneet, tietääksemme jopa Suomen suurin. Projekti on ollut ammattitaitoiselle henkilöstöllemme äärimmäisen haastava ja kiinnostava. Olemme tästä ja osaamisestamme kovin ylpeitä!

Järjestelmässä on tarvittava valmius, jotta se voidaan liittää Jätkäsaareen rakennettavaan koko liike- ja asuinalueen kattavaan Helsingin kaupungin putkikuljetusjärjestelmään.

Ecosir Groupin keskittyminen projektiliiketoimintaan on tuonut yhtiön lähemmäksi rakentamisen ydintä. Ecosirin ominta aluetta ovat sairaala-, hoivakoti- ja liikekiinteistöt. Kohteiden mukaan suunniteltavat järjestelmät vaativat tiivistä yhteistyötä arkkitehtien ja suunnittelijoiden kanssa rakentamisen alkuvaiheista lähtien, jotta esimerkiksi kerroskorkeuksien ja rakenneratkaisujen avulla voi rakentaja säästää kokonaiskustannuksissaan.

Toiminnan suuntaaminen on ollut Ecosirille kannattavaa. Tilauskanta on vuodessa nelinkertaistunut ja kannattavuus parantunut merkittävästi. Kasvua haetaan niin Suomesta kuin ulkomailta.

Ecosirin järjestelmä on jo lähes kaikissa suurissa sairaaloissa, hoivakodeissa ja liikekiinteistöissä, joissa syntyy suuria määriä kiinteää, kierrätettävää tai biojätettä. Näin henkilöstö vapautuu ammattiaan vastaavaan tuottavaan työhön.

Ammattikeittiölaitteita toimittava Metos on yksi uusista Ecosir Groupin kumppaneista. Tämän pohjoismaiden suurimman ruokakeskusten ja ammattikeittiöiden valmistaja tarjoaa keittiöihin Ecosirin suunnitteleman biokeräysjärjestelmän, jonka avulla biojätteen voi kerätä suljettuun konttiin käsin koskematta bakteeri- ja virusvapaasti.



KOPIJYVÄN TOIMITUSJOHTAJA HEIMO VIINANEN
TUNNUSTAA NYT TYYTYVÄISENÄ, ETTÄ EI OLISI KOLME
VUOTTA SITTEN USKALTANUT SANOA KOPIJYVÄN
KASVANEEN TÄNÄ AIKANA YLI KOLMINKERTAISEKSI.
YHTIÖN KASVU ON OLLUT NOPEAA JA HALLITTUA.
KASVU ON TAPAHTUNUT TARPEIDEN MUKAAN.
OFFSETPAINAMISEN TAKAISIN DIGIPAINAMISEN RINNALLE
NOSTANUT SUOMEN GRAAFISET PALVELUJEN OSTO ON
HYVÄ ESIMERKKI TÄSTÄ KEHITYKSESTÄ.

ASkeI

vanhaan on edistystä

Kuopiolaisyriyksen hankinta on merkittävä ratkaisu Kopijyvän historiassa. Yhtiö keskittyi jo 1980 luvun lopulla puhtaasti digipainamiseen ja luopui perinteisistä offsetlaitteista. Nyt kuitenkin perinteisen offsettekniikan takaisin tuonti on perusteltua.

– Asiakaskuntamme on kasvanut hyvin laajaksi ja asiakkaamme haluavat meiltä kaikki paino- ja tulostuspalvelut käyntikorteista esitteisiin sekä messutuotteista suurkuviiin. Koska osa töistä on ollut järkevintä tehdä offsettekniikalla, olemme ostaneet palvelut alihankintana. Asiakaskunnan kasvun myötä alihankinnan osuus kasvoi niin suureksi, että oli järkevää ostaa oma offsetpaino, **Heimo Viinanen** avaa.

Ratkaisu auttaa myös asiakasta. Viinanen kertoo Kopijyvässä puhuttavan nyt pelkästään painotuotteista. Asiakkaan ei tarvitse painia teknisten yksityiskohtien kanssa, kun Kopijyvä valitsee kulloinkin tilaukseen sopivimman painotekniikan.

Kopijyvää ratkaisu tukee markkinoiden keskittymiskehityksessä. Perinteinen painaminen jää yhä harvemmille toimijoille, kun digitekniikan käyttö yleistyy edelleen. Yhtiö, joka pystyy tarjoamaan kaikki graafisen alan palvelut, on kilpailussa vahvoilla. Kopijyvä on. Viinanen voi sanoa markkinaosuuksista sen verran, että koska Kopijyvän liikevaihdon kasvu on suurempi kuin yritysostoista tullut kasvu, yhtiön on pitänyt voittaa markkinaosuutta.

– Tilastojahan ei ole. Tiedämme, että toimiala ei kasva, mutta Kopijyvä on kasvanut. Se tarkoittaa, että olemme saaneet markkinaosuutta kilpailijoiltamme. Päättyneen tilikauden liki 10 miljoonan euron liikevaihdon kasvu ei ole tullut kokonaan yritysostoista, vaan osa siitä on tullut orgaanisesta kasvusta. Lisäksi kilpailutilanne pitää huolen siitä, että hinnat eivät toimialalla nouse, pikemminkin päinvastoin, eli kyllä Kopijyvän on pitänyt saada uusia markkinoita, Viinanen jäsentää tapahtunutta kehitystä.

Heimo Viinanen pitää kiinni tavoitteestaan kasvattaa Kopijyvää edelleen alan markkinoita nopeammin. Hän tietää tavoitteen saavuttamisen vaativan onnistumisia myynnissä, tuotannossa ja palvelussa. Henkilökunnan ammattitaito ja asenne ovat siis tärkeässä roolissa.

– Näen, että graafisella toimialalla pärjäävät ne, joiden kanssa asiakkaiden on helppo asioida. Meiltä se vaatii, että oma prosessi on oltava kaikilta osin kustannustehokas ja tilausjärjestelmien on oltava asiakkaalle helppoja käyttää. Jos emme kehitä omaa toimintaa asiakkaamme hyväksi, sitten on vaikeaa. Mehän olemme olemassa sitä varten, että asiakkaamme pärjäisi paremmin omissa liiketoiminnassaan.

Paino- ja tulostuspalvelut ovat monesti asiakkaalle tukipalveluja, eivät keskeinen osa heidän omaa liiketoimintaa. Onnistuakseen auttamaan asiakastaan painotalon pitää Viinanen mukaan tietää, mihin asiakas tilaamaansa tuotetta tarvitsee. Lisäarvo syntyy nimittäin siitä, että painotalo pystyy rakentamaan tuotteen ympärille toimivan kokonaispalvelun painamisesta postitukseen. Tässä Kopijyvä näyttää myös onnistuneen, sillä asiakastyytyväisyys on huikea. Keväällä tehtyyn asiakastutkimukseen vastasi yli 500 asiakasta ja heistä yli 90 prosenttia kertoi suosittavansa Kopijyvää ja sen palveluja.





Kuva: Tuomas Harve



Kuva: Tuomas Harve

Netti on asiakkaan kuumalinja

Kopijyvän valikoituminen valtionhallinnon eli Hanselin painatus- ja tulostuspalvelujen kokonaistoimittajaksi on kasvattanut painotalon asiakasmäärää merkittävästi. Palvelua käyttävät muun muassa eri virastot ja ministeriöt, Raha-automaattiyhdistys ja Tulli. Sopimus yltyä vuoteen 2014.

Toimitusjohtaja Heimo Viinanen pitää Hanselin sopimusta eräänlaisena kehityksen kynnyksenä; se nosti yhtiön tekemisen uudelle tasolle, josta voi syystä olla ylpeä.

Suomen Graafistenpalveluiden osto nosti Kopijyvän henkilöstömäärän yli kolmensadan. Syksyn aikana yhtiö myös fuusioitiin Kopijyvään.

– Kuopioon on kaupan myötä kasvanut yli 60 hengen yksikkö. Uusi toimitalokin on valmistunut. Kyseessä on todennäköisesti Suomen suurin pääkaupunkiseudun ulkopuolella oleva paino- ja tulostusalan yksikkö, Viinanen kuvaa.

Kopijyvä on vahvistanut myös mikrofilmaus- ja tallennuspalveluitaan. Microtieto Suomi -yhtiön koko osakekanta siirtyi Kopijyvän omistukseen kesällä.

– Tallennuspalveluissa alkoi tilauskanta olla niin hyvä, että toimintaa piti laajentaa. Kaupan kautta palvelua voitiin parantaa tältäkin osin.

Vuoden 2011 lopulla Kopijyvä-yhtiöt toimii jo kymmenellä eri paikakunnalla, joten voidaan puhua valtakunnallisesta toimijasta. Internetin toimintaympäristö täydentää palvelujen saatavuutta. Kopi-Web on automatisoitu painotuotteiden tilaus- ja hallintajärjestelmä. SokoPro on osoittautunut asiakkaille mieluisaksi työkaluksi rakennusprojektien hallintaan. Uusin palvelu on Mylly, jonka kautta paino- ja tulostustuotteiden tilaaminen on entistä helpompaa ja nopeampaa.

– Nettipohjainen palvelu kasvaa koko ajan. Meillä on jo satoja sopimusasiakkaita, jotka käyttävät sähköisiä palvelujamme ja määrä kasvaa koko ajan.

Uusi jakelu – uusi alku

ALFA-KEMIN TOIMITUSJOHTAJA VELI-HEIKKI SAARI KESKITTII ENSIMMÄISEN VUOTENSA AIKANA LÄHES KAIKEN HUOMIONSAA JOHTAMANSAA YHTIÖN UUDEN TOIMINTAKULTTUURIN LUOMISEEN. TYÖ KANTOI HEDELMÄÄ. MAAN KATTAVAT JAKELUSOPIMUKSET VASTAAVAT NIIN KULUTTAJA- KUIN AMMATTIMARKKINAN TARPEISIIN. TEOLLISUUDEN PRIVATE LABEL -MERKIT LAVENTAVAT NYT OSALTAAN ALFA-KEMIN TARJONTAA.



Kiinni erikoisuuksiin

Kyllä erikoistuotteilla on kysyntää. Se on ihan oma maailmansa ja meillä on sen osaamista. Tällä erityisosaamisellamme on tarkoitus myös kasvattaa liikevaihtoaamme, toimitusjohtaja **Ari Suomalainen** linjaa.

Suomen Kiinnikekeskuksen liikevaihto kehittyi vuoden aikana suotuisasti. Liikevaihtoa olisi Suomalaisen mukaan voinut kasvattaa enemmänkin ellei kehityksen tielle olisi ilmaantunut yllättävä este: uusien myyjien puute.

– Alan toiminta perustuu pitkälti asiakaskäyntien aikana saatuu lisämyyntiin. Hyvä myyjä auttaa asiakasta huomaamaan puutteet valikoimissaan ennen kuin tuotteet loppuvat hyllyistä. Alalla on töitä, mutta jostain syystä tekninen myyntityö ei nyt tunnu kiinnostavalta.

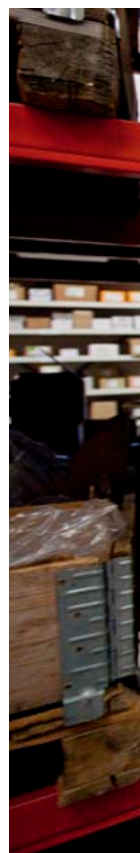
Kiinnikekaupan menestymisen perustuu uskollisiin asiakkaisiin, heistä huolehtimiseen ja varaston hallintaan. Yksittäisistä tuotteista ei merkittävää liikevaihtoa kerry, ellei oman varaston 23 000 nimikkeen valikoima vastaa asiakkaitten tarpeita yllättävissäkin tilanteissa. Tilauksiin pitää pystyä vastaamaan välittömästi,

mikä heijastaa yhteiskunnassa lisääntyneitä yleisiä kärsimättömyyttä.

Varastonhallintaa ja sitä kautta oman toiminnan suuntaamista sekä asiakaspalvelua tukee tilikauden aikana käyttöön otettu uusi myyntityöjärjestelmä. Sen etuna on nopeasti saatava tieto myynnistä, varaston valikoimista sekä ostoista. Asiakkaiden suuntaan järjestelmää kehitetään edelleen rakentamalla suora nettipohjainen tilausjärjestelmä.

Suomen Kiinnikekeskuksen liikevaihdosta yli puolet tulee teknologiateollisuudesta, joten maailman talouden liikkeet kiinnostavat toimitusjohtajaa. Asiakaskunta on selkeästi jakaantunut kahtia; menestyjiin ja menehtyviin. Suuret menestyvät yhtiötkin ovat joutuneet karsimaan alihankkijoitaan tai heiltä ostamia palveluja. Tässä ympäristössä toimivalle Suomen Kiinnikekeskukselle on Panostaja-konserniin kuulumisen selkeä etu. Suurimman vaikutuksen neuvottelukumppaniin tekee Suomalaisen mukaan konsernin henkilöstömäärä; yli tuhat ihmistä.

– Tietyllä tavalla tämä tieto on merkittävä isommille asiakkaillemme. Se tuo tukevampaa pohjaa neuvotteluihin.





Saari sanoo itsekin hämmästyneensä, miten nopeasti maailma ympärillä muuttui, eikä yhtiön kehittämien teknokemian tuotteiden vanha jakelumalli enää vastannut tarkoitustaan.

– Jouduimme siis purkamaan kokonaan vanhan ja rakentamaan uuden, joka perustuu täältä johdettuihin keskusliikesopimuksiin ja rinnalle luotuun paikalliseen edustukseen ja palveluun perustuvaan yrittäjöpohjaiseen malliin, Veli-Heikki Saari kuvaa.

Alfa-Kemin tapa toimia jatkaa yhtiön palveluketjua asiakkaan asiakkaaseen; siis sinne, missä Alfa-Kemin tuote on käytössä eli teollisuudessa, elintarviketiloissa ja siivouspalveluissa.

– Me huolehdimme siitä, että tuote toimii ja sitä osataan käyttää oikein.

Yhteistyö keskusliikkeiden kanssa on alkanut Saaren mukaan hyvin. Tilikauden aikana käynnistynyt jakeluverkko laajenee heti uuden vuoden taitteessa yhdellä uudella valtakunnallisella jakelukanavalla.

Työ on ollut raskas, mutta kannattava, vaikka vanhan purkaminen on syönyt Alfa-Kemin liikevaihtoa. Veli-Heikki Saari näkee uuden rakentamisen investointina, joka toki näkyy vielä yhtiön kannattavuudessa. Tilikausi 2012 on kuitenkin jo budjetoitu tyydyttävälle tasolle ja jatkon pitäisi jo olla tuloksenkin puolesta hyvää tasoa.

– Näin olemme suunnitelleet. Toki ylimeno voi tapahtua

nopeamminkin. Jo nyt olemme saaneet isojakin sopimuksia. Ja onhan kehitys kiinni vähän uskalluksestakin, Saari analysoi tilikauden 2011 loppumetreillä.

Alfa-Kemin tavoitteena on tuoda vuosittain markkinoille kahdesta kolmeen uutta reseptiä. Yksi esimerkki oman tuotekehitystyön tuloksista on liuotin, joka oikein käytettynä ei kuormita luontoa vaan toimii lannoitteen tavoin ja on samalla yhtä tehokas kuin aikaisempiin liuottimiin perustuvat Alfa-Kem-tuotteet.

Ilman asiaan kuuluvia sertifikaatteja teknokemian alalla ei voi toimia. Olemassa olevien ISO 9001 laatujärjestelmän ja ISO 14001 ympäristöjärjestelmän jatkoksi Alfa-Kem hakee tuotteiden ja palvelujen kotimaisuutta edustavaa joutsenlippua.

Vaikka Alfa-Kemin toiminta ei ole kovin suhdanneherkkä, on sen löydettävä Saaren mukaan oma vahva kasvun ura.

– Olipa talouden suhdanteet millaisia tahansa, puhtaudesta ei tingitä. Lisäksi lainsäädäntö asettaa sille omia vaatimuksiaan. Elintarviketurvallisuusyksikkö valmistelelee muutoksia elintarvikelain alaisiin asetuksiin, joilla on tarkoitus muuttaa elintarviketuoneistojen valvontaa nykyistä riskiperusteisempaan suuntaan. Esimerkiksi tämän suhteen voimme olla avuksi asiakkaillemme. Onnistuneen palvelun perusta on nimittäin muistaa, mitä asiakas hyötyy minusta, eikä mitä minä hyödyn asiakkaasta, Saari toteaa.



ERIKOISTUMINEN ON KIINNIKEKAUPASSAKIN ENTISTÄ MERKITTÄVÄMPÄÄ. SUOMEN KIINNIKEKESKUKSEN ERIKOISTUOTTEET KATTAVAT YHTIÖN LIIKEVAIHDOSTA LÄHES 10 PROSENTTIA. TARVITTAESSA KIINNIKEKESKUKSESTA SAA VAIKKA OMALLA ERIKOISAVAIMELLA AVATTAVAT NIMIKOIDUT KULLATUT TURVARUUVIT – TUOTE EI OLE IHAN JOKAPÄIVÄINEN MYYNTIARTIKKELI, MUTTA KUVAA HYVIN ALAN MAHDOLLISUUKSIA.

Lämpökäsittelyn tuloksellinen perusvuosi

M

uutimme tänä vuonna konsernirakennetta. Omistuksia oli jo ristiin ja rastiin. Siirtämällä tytäryhtiöt Heatmasters Groupin alle homma selkiytyi, konserniohjaus toimii ja johtaminen on parempaa, **Juha Saarikunnas** kertoo.

Lähtökohtana on kaikissa ratkaisuisa ollut saattaa perusasiat kuntoon. Merkittävin kohde on ollut Puolan Sosnowiecin yksikkö, jonka rönsojä on vuoden mittaan leikattu kunnolla. Nyt yksikkö on raiteillaan ja tekee hyvää tulosta sek in.

Puola on opettanut paljon. Saarikunnas käy läpi tapahtunutta; yksikön johto unohti perusliiketoiminnan tärkeyden, joten organisaatio oli järjestettävä uudelleen. Uusi toimitusjohtaja, Marcin Skurczyński, osoitti kykynsä ottamalla palveluliiketoiminnan nopeasti haltuunsa. Tulokset ovat vakuuttaneet Saarikunnaksen, sillä nollavuodeksi budjetoidusta tilikaudesta tulikin hyvä.

– Tehdyt henkilövalinnat osoittautuivat oikeiksi. Nyt meillä on Puolassa hyvä paikallinen tiimi, joka osaa toimia siinä liiketoimintaympäristössä ja tietää, mitä me heiltä odotamme. Muutos johdettiin meiltä, tytäryhtiöistä vastaava myyntipäällikkö Jukka Sirviö oli tiiviisti mukana rakentamassa uutta organisaatiota. On nimittäin ehdottoman tärkeää, että muutosta seurataan itse, mutta varsinaista liiketoimintaa ei suomalaisin vetäjin voi tehdä.

Ohjokset pitää olla paikallisilla, jotka tuntevat alueen kulttuurin. Lisäksi kieli on yksi iso tekijä onnistuneessa liiketoiminnassa.

Puolan yksikön saattaminen takaisin raiteilleen ja tuottavaksi on Heatmasters Groupin kuin myös Panostaja-konsernin kannalta valaiseva tapahtuma; Panostaja-konserniin rakennettu sähköinen johtamisen työpöytä osoittautui oivalliseksi työkaluksi. Saarikunnas kehuu järjestelmän käyttökelpoisuutta nimenomaan projektin seurannan kannalta. Kun tehdyt raportit oli järjestelmästä tuoreeltaan kaikkien luettavana, tieto kulki reaaliaikaisesti ja muuttumattomana kaikille Heatmastersin hallituksen jäsenille. Näin asiaan vihkiytyneet pääsivät samalle aaltopituudelle nopeasti ja asioiden käsittely jouhevoitui.

Saarikunnas pitää Puolan yksikköä koko Groupin kannalta merkittävänä sieltä löytyvän osaamisen takia. Kun liiketoiminta on nyt palautettu kannattavaksi ja toimivaksi osaksi Heatmasters-ryhmää, yksikön työntekijöitä on helppo käyttää esimerkiksi Olkiluodon ydinvoimalatyömaalla.

– Olkiluoto on meille iso asia. Olemme voineet työskennellä siellä usealle toimeksiantajalle ja sitä kautta sopeuttaa tekemisiämme.

Teräksen lämpökäsittelyä ja hitsausta riittää vastaavissa kohteissa muuallakin; Saarikunnas odottaa muun muassa Ruotsista lisää ydinvoimaloiden peruskorjauksia ja Suomesta Fennovoiman ydinvoimalan tarjousvaiheen alkamista.

TOIMITUSJOHTAJA JUHA SAARIKUNNAS
ON PUNNERTANUT TASAISEN VARMASTI KOKO VUODEN
HEATMASTERS GROUPIN VAHVAN TULOKSEN ETEEN. KAPEALLA
SEKTORILLA TOIMIVA METALLIEN LÄMPÖKÄSITTELYYN
JA SIIHEN TARVITTAVAAN LAITTEISTOON KESKITTYYNEEN
YHTIÖN MENESTYS ON VAATINUT TARKKUUTTA. VÄLILLÄ
TOIMITUSJOHTAJAN ON PITÄNYT OSATA SANOA MYÖS "EI".



Heatmasters ja ein sanomisen taito

Toimitusjohtaja Juha Saarikunnas on sanonut vuoden aikana myös "ei". Linjaus on osoittautunut nyt jälkikäteen viisaaksi.

– Välillä pitää osata kieltäytyä jopa suurista projekteista. Aina ei ole viisasta hakea isoja tilauksia ja kuormitusta hinnalla millä hyvänsä. Tasaisuus meille on tuonut hyvät lopputulokset ja pitänyt riskitason matalana. Lisäksi, kun kaikki tekivät hommansa hyvin, eikä vastoinkäymisiä ole ollut, jokainen yhtiö teki hyvän tuloksen.

Saarikunnas sanoo Heatmastersin kieltäytyneen vuoden mittaan isoistakin projekteista. Nämä ovat sittemmin osoittautuneet sellaisiksi hankkeiksi, jotka eivät ole edenneet suunnitellusti.

– Tuntuuhan kieltäytyminen ristiriitaiselta, mutta tasaisuus tuo paremman tuloksen kuin jos yhtiön kapasiteetista puolet sidottaisiin yhteen projektiin, joka ei sitten kannakaan. Täytyy osata olla tarkka, mihin yhtiön voimavarat sitoo. Se on realismia ja oman kokemuksen hyväksi käyttämistä.

Heatmasters Group koostuu lämpökäsittelyyn erikoistuneista palveluyrityksistä viidessä eri maassa. Tytäryhtiö Heatmasters Oy on keskittynyt

lämpökäsittelylaitteiden suunnitteluun ja valmistukseen. Tästä tuotannosta menee 70 prosenttia maailmalle. Koko konsernin osalta viennin osuus on kolmannes.

– Groupin menestymisen salaisuus on meidän osaamisessa. Sekä palveluliiketoiminta että konekauppa ovat pyörineet hyvin. Osaaminen korostuu nyt, kun asiakaskunta näyttää jakaantuvan voimakkaasti. Isojakin konepajoja on hiipunut maailmantalouden myllerryksiin ennen kuin edes ehtivät saada nenän pinnalle edellisestä sukelluksesta.

Omaa asemaansa markkinoilla Heatmasters Group vahvistaa edelleen. Group keskittyy tuotavaan liiketoimintaan, joka tarkoittaa Euroopan itäpuolista osaa, Itämeren aluetta sekä kotimaan markkinoita. Lisäksi työn alla on kansainvälisen jakeluverkon rakentaminen konekauppaa varten sekä siihen liittyvän huoltotoiminnan kehittäminen.

Linjaukseen on helppo uskoa, sillä tilikaudella 2011 Heatmasters Groupin liikevaihto kasvoi peräti 30 prosenttia enemmän kuin oli budjetoitu. Tämä tarkoittaa yhdeksän miljoonan euron rajan ylittymistä.

Virtaviivainen tulevaisuus

Lämpökäsittelyn ratkaisutoimittajana Heatmasters Group aikoo olla edelläkävijä paitsi itse käsittelyn myös koneittensa ja laitteittensa osalta. Tuottavuuden parantaminen lähtee yleensä hyvin käytännönläheisistä kokonaisuuksista. Tässä yhteydessä se tarkoittaa koneiden ja laitteiden käytettävyyttä.

– Hyvissäkin laitteissa on aina parantamista, kun katsoo kymmenen vuoden päähän, toimitusjohtaja Juha Saarikunnas huomauttaa ja perustelee näin yhteistyön Design Foundation Finlandin kanssa.

Liikuteltavan lämpökäsittelykoneen modernisoinnin lähtökohtana on raskaan ja hieman kömpelön laitteen trimmaaminen ketteräkäyttöisemmäksi erilaisissa tilanteissa ja tiloissa. Esimerkiksi laitteen kuljetettavuus

ja käytettävyys ahtaissa tiloissa paranee senttejä niistämällä ja esimerkiksi nostolenkkien toiminnallisuutta tarkastamalla. Tämän työn Saarikunnas on antanut muotoilun ammattilaisille.

Kymmenessä vuodessa maailma ympärillä muuttuu nykyvauhdillakin paljon. Teknologia on osa maailmaa ja kehittyä sen mukana. Käytännössä se voi tarkoittaa lämpökäsittelylaitteella uusia tehokkuusvaatimuksia, ekologisuutta, mahdollisuutta yhdistää uusiin järjestelmiin, muunneltavuutta. Kaikki on osa hyvää designia.

– Muotoiluprojektin merkitys kantaa yli nopeasti ohimenevien trendien. Kyllä muotoilu tuo perinteisillekin teollisuuden aloille sellaista kilpailuetua, jota on muuten vaikea tavoittaa, Saarikunnas kiteyttää.



MUOTOILUASIAMIES JORMA LEHTONEN:

Muotoilulla teollinen vallankumous!

Suomessa teknologiaan ei ole vielä osattu yhdistää ihmislähistä osaamista; Nokia-Suomi ei ole taipunut Apple-maailman viehkeyteen. Varsinkaan pienissä yrityksissä ei ole herätty ymmärtämään hyvän käytettävyyden, saati ulkonäön, estetiikan, päälle. Muotoilu, design, on parhaimmillaan, kun käyttäjä ei edes huomaa sen olemassaoloa vaan nauttii helposti tahtoonsa taipuvasta ja miellyttävästä tuotteesta.

Suomessa on 260 000 yritystä, joita muotoilu voisi palvella. Vain joka kymmenennessä voi katsoa muotoilun olevan jotenkin tuotekehityksessä mukana. Kymmenen prosenttia on hirveän vähän! Suomen Muotoilusäätiö, Design Foundation Finland, on suomalaisen teollisuuden perustama ja työskentelee suomalaisen muotoilun edistäjänä. Myös Panostaja Oyj kuuluu säätiön perustajajäseniin. Säätiö uskoo, että parhaiten viesti välittyy yrittäjältä yrittäjälle.

Säätiö on mukana Heatmastersin liikuteltavan lämpökäsittelykoneen tuotekehitysprojektissa. Kyseinen laite muistutti lähinnä 150-kiloista jääkaappia pyörillä. Olemassa oleva tekniikka on hyvää edelleen, mutta koneen käytettävyyttä ja tehokkuus vaikuttavat siihen, miten kauan laite myy. Yhtiö haluaa, että kyseinen säädin on haluttu vielä 20 vuodenkin kuluttua.

Kun muotoilijat pääsevät ideoimaan yhtiön tuotekehityksen kanssa alusta asti, prosessista tulee vahva. Käyttäjahaastattelujen kautta löytyi nopeasti kauneusleikkauksen rajat. Tuote joutui "rasvaimuun", "kuntokuurille" ja "teho-coachingiin" – ketterämpi laite on helppokäyttöisempi pienessä tilassa ja samalla kustannustehokkaampi sekä miellyttävämpi käyttäjälle.

Mikä estää näinkin itsestään selvän myynninedistämiskeinon

laajemman käytön? Voihan olla, että designerit itse eivät ole osanneet markkinoida itseään. Galleria on sofistikoituneempi miljöö kuin teollisuus-halli? Toisaalta suomalainen muotoilukulttuuri heijastaa edelleen 1950-luvun henkeä korostamalla taideteollisuutta ja taideteollista esinemaailmaa, vaikka meillä on loistavia esimerkkejä teollisesta muotoilusta. Jos eläisimme renessanssia, tiede ja taide löisivät iloisesti kättä ja juhlisivat aamuun synnyttäen uusia keksintöjä toinen toisensa perään!

Miksi muotoilua ei voisi käyttää perinteisessä suomalaisessa savupiipputeollisuudessa? 1960-luvulta lähtien tässä maassa tuettiin teknologiateollisuuden kehittämistä vuosikymmenien ajan. Samanlaista tukea tarvitaan nyt designille. Yhdysvalloissa asia on ymmärretty jo 1990-luvulta, jolloin ensimmäiset tutkimukset muotoilun merkityksestä kilpailutekijänä julkaistiin; muotoilu on yrityksen merkittävin kilpailuetu.

Enää ei kuitenkaan kannata puhua pelkästään muotoilusta; valmis tuote on tiimityötä, jossa vaikuttavat markkinointi, tekniikka, muotoilu ja kulloinkin tarvittava erityisosaaminen. Nyt puhutaan design thinkingistä.

Vaikka insinöörin taidonnäyte on kehittää mahdollisimman monimutkainen käyttöliittymä - siis mikä tahansa laite, riittääkö yleisön ällistys tekemään moinen monimutkaisuus myyntimenestykseksi? Menestyvän kaupallisen teknologisen kokonaisuuden luominen vaatii ihmisläheistä hahmottamista. Tekniikka ja bisnes seuraavat perässä. Tekniikka palvelee ihmistä, eikä toisin päin.



Arolainen ajaa leijonahenkeä yhtiöönsä



TOIMITUSJOHTAJA JOUNI AROLAISEN TAVOITTEENA ON VAHVAN YRITYSKULTTUURIN VINDEA, SILLÄ SILLE PERUSTUU UUSIEN PALVELUJEN LUOMINEN. HYVÄN LIIKETOIMINNAN SALAISUUS ON KYVYSSÄ YMMÄRTÄÄ ASIAKKAAN LIIKETOIMINTA JA TARPEET SEKÄ KYKY VASTATA TARPEISIIN. TÄMÄ VAATII SEN, ETTÄ OMAN YHTIÖN TOIMINNOT JA KULTTUURI OVAT KUNNOSSA.

– **Toimitusjohtajuus ei muuttanut** näke- myksiäni Vindeasta. Vetovastuun myötä pääsin niitä nyt toteuttamaan. Haluan rakentaa tästä minun näköisen yhtiön, sillä se on toimitusjohta- jan tehtävä, **Jouni Arolainen** miettii ja perus- telee, että johtamisen lisäarvo syntyy johtajan persoonasta, kun sen ottaa käyttöön. Johtamis- tapaansa hän kuvaa termein tiukka ja reilu.

Kysymykseen, millainen Arolaisen näköinen Vindea sitten on, hän vastaa:

– Asiakaslähtöinen, palvelulähtöinen ja hyväntuulinen. Tuloksellinen.

Maaliskuussa toimitusjohtajuuden

vastaanottanut Arolainen on ryhtynyt luomaan leijonatermein ilmaistuna voittajajoukkuetta, jonka vahvuus on nimenomaan yhteishengessä. Seitsemällä paikkakunnalla toimivissa kahdek- sassa toimipisteessä pitää olla yhteinen Vindea-

kulttuuri niin vahva, että yhtiön tapa toimia on selkäytimessä.

– Pitää olla itsestään selvää, että teemme laatua, olemme toimitusvarmoja ja täsmällisiä. Kun näin on, meille jää aikaa miettiä erilaisia tapoja toimia, laajentaa ja kehittää omaa liiketoi- mintaa. Ja tämän eteen olemme tehneet vuoden aikana paljon työtä, Arolainen perustelee.

– Perinteisessä teollisuudesta ei ole annettu asiakaskohtaamiselle sille kuuluvaa arvoa, kun on keskitytty vain oman tuotteen tai palvelun tekemiseen. Jotta asiakkaan kohtaaminen ja pal- velun taso nousisivat koko henkilökunnan osalta uudelle tasolle, se vaatii ajattelun laajentamista.

Arolainen kääntää sanomansa vielä uuteen kulmaan: uutta toimintakulttuuria tarvitaan, jotta konepajalogistiikkaan ja teollisuuspakkaa- miseen löytyy sellaisia palveluja, joita muut eivät vielä ole keksineet tuottaa. Jos tähän asti asiak-



kaan tuote ei ole jalostunut Vindean käsittelyssä, jatkossa se voi hyvinkin sen tehdä.

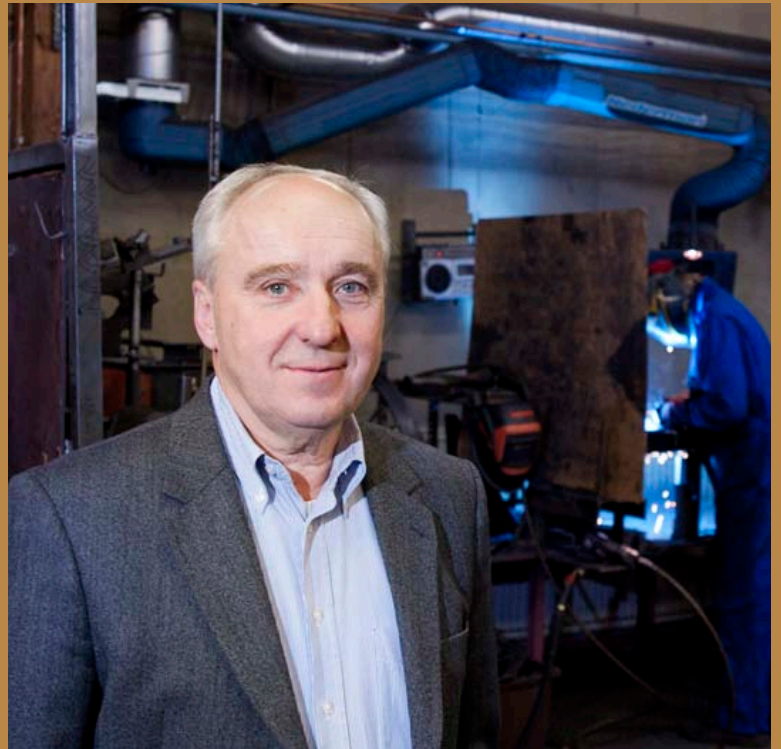
– Tunnen, että olen myös onnistunut tänä vuonna tehtävässäni. Porukka toimii nyt yhteen. Ja se näkyy toiminnan helppoutena.

Vindean vuosi päättyi huomattavaan kannattavuuden paranemiseen, vaikka Arolainen sanoo olevansa kehitykseen hieman pettynyt. Odotukset olivat korkeammalla. Jälleen leijonatermein; nälkä ruokkii parempaan tulokseen.

Teollisuuden logistiikkapalvelujen lisäarvon tuottaminen on suhteellisen uusi asia ja entisen CLO Pakkauksien perustajana ja omistajana Arolainen tietää, että uusi ajattelu ottaa aikansa juurtuakseen. Nyt, kun CLO:n ja vanhan Vallogin fuusio on valmis, syntynyt Vindea on kypsä vastaamaan markkinoiden vaatimuksiin.

TOIMEXIN VALMISTAMILLA LVI-PUTKIKANNAKKEILLA ON VAHVA ASEMA
TEKNISEN ALAN TUKKUKAUPASSA. YHTIÖN OSUUS KOTIMAAN TUKKUKAUPAN
KANNAKEMARKKINASTA ON OLLUT JO PITKÄÄN ERINOMAINEN.

Tukkukaupan haltija



Osuudesta kiinni pitäminen vaatii toimitusjohtaja Kalervo Pentin mukaan joka vuosi ponnisteluja. Toimex on saavuttanut kuitenkin luotettavan yhteistyökumppanin maineen ja aseman tukkureiden keskuudessa.

– Tukkuliikkeen menestyksen avain on hyllyvalikoima. Yhteistyökumppaneiksi valittujen valmistajien pitää pystyä takaamaan tuotteiden saatavuus ja oma toiminta palveluketjussa. Hyllyt eivät saa olla tyhjinä.

Toimexin liikevaihto jatkoi edellisellä tilikaudella alkanutta kasvua, vaikka on edelleen kaukana huippuvuodesta 2008. Pentti on kuitenkin tyytyväinen, sillä suunta on oikea ja tuotannossa on ollut riittämiin työtä kaikille 17 työntekijälle.

Toimex vie kannakkeitaan Venäjälle, Baltiaan ja Skandinavian alueelle. Vienti on vetänyt nyt eritoten Norjassa. Muilla alueilla rakentaminen kipuilee edelleen. Pentti arvioi viennin auttavan Toimexin lähivuosien kehitystä.

Tilikauden 2012 kehityksen Kalervo Pentti uskoo olevan päättyneen kaltainen.

– Valmistuva rakennuskanta on tänä talvena hyvä. Kaulaa vuoden 2008 rakentamisen huippuvuoteen on vielä paljon, ja niitä kokemuksia ajatellen meillä kyllä tuotantokapasiteettia riittää. Toki jos työttömyys nousee kovin korkealle, se pysäyttää asuntojen uustuotannon heti, mikä vaikuttaa sitten meihin.

KAHDEN MERKIN PALVELIJA

KAHDEN AUTOMERKIN VARAOSAKAUPPAAN
KESKITYMINEN ON TAITEEN LAJI, JONKA KL-VARAOSAT
OSAA. VAIKKA YHTIÖ ON PIENI TOIMIJA TUKKUKAUPAN
MAAILMASSA, ERIKOISTUMALLA SE ON ONNISTUNUT
LÖYTÄMÄÄN OMAN TAVAN TOIMIA.

M

suosituimpia merkkejä.

ercedes-Benzin ja BMW:n alkuperäisvaraosien myynti on vilkastunut. Osasyynä on varmasti kyseisten automerkkien yksityinen tuonti ulkomailta. Käytettyjen autojen tuonti on viime vuosina kasvanut vuosittain tuhansilla autoilla. Mercedes-Benz ja BMW ovat

Kaupankäyntiä ovat lisänneet myös osien toimitusten tehostaminen, sähköisen kaupan kasvu ja uusasiakashankinta. Toimitusjohtaja Jarkko Iso-Eskeli on tyytyväinen odotuksia suurempaan liikevaihtoon, joka nousi edellisen vuoden 8,4 miljoonasta 9,6

miljoonaan euroon.

– Tämän selittää se, että meillä tosiaankin oli oikeaa tavaraa varastossa. Toki varastoja on kasvatettu, mikä on parantanut toimituskykyä selkeästi. Yksi myyjistä kiertää kentällä koko ajan ja on tuonut uusia asiakkaita. Uusia korjaamojakin on syntynyt.

Järjen vastaiselta tuntuva erikoistuminen näin kapealle markkinalle perustuu osaamiseen. Sitä Jarkko Iso-Eskeli aina korostaa. Osaamisen jälkeen tulee luottamus.

– Asiakas tietää, että meihin voi luottaa. Se on meidän toiminnan kulmakivi ja vahva pohja. Tekemällä tämä on opittu. Oma tietoa pitää myös päivittää. Uusia automallejahan tulee markkinoille koko ajan. Ajan tasalla pysyminen on ammattitaitoa.



Liikevaihdosta 80 prosenttia tulee korjaamoista, loput yksityisiltä autonomistajilta. Jako on pysynyt pitkään, vaikka uusimpien autojen moottorit ovat vinhaan sähköistyneet ja monimutkaistuneet. Aina on kuitenkin jotain, mitä autoilija itse pystyy menopelilleen tekemään.

Kilpailu vaikuttaa kiristyvän lähinnä korjaamojen kesken. Tämä vaatii tasapainoilua osien hinnoittelussa ja ostojen ohjaimista muun muassa vuosisopimusten avulla.

– Tarjoamme asiakaskorjaamoillemme myös kuljetuspalvelua, mutta se on otettu vastaan hyvin vaihtelevasti. Alalla asentajat haluavat käydä usein itse hakemassa tarvitsemansa. Se

on vanha kulttuuri.

Tampereen myymälä muuttaa kevään aikana huomattavasti suurempiin tiloihin Koivistonkylästä Nekalaan. Muutto mahdollistaa kuluttajatuotteiden myynnin lisäämisen.

– Kaikessa on totta kai parantamisen varaa. Nyt pääsemme tiloihin, joissa erityisesti varastohallinnan pitäisi olla helpompaa ja tehokkaampaa. Varmasti pystytään varastoa näin myös kasvattamaan ja järjeistämään tuotteiden sijoittamista. Se taas heijastuu palveluun.

KL-Varaosat on oppinut toimimaan yli 30-vuotisen historiansa aikana. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti, joten sen suhteen pitää Iso-Eskelin mukaan osata olla herkkävainuinen.



SUOMEN HELAKESKUKSEN ULKOISET PUITTEET OVAT HÄIKÄISEVÄT, JOTEN AINAKAAN SIITÄ EI YHTIÖN MENESTYS JÄÄ KIINNI, LUONNEHTII UUNITUORE TOIMITUSJOHTAJA HANNU RANTANEN. 40-VUOTIAASSA YHTIÖSSÄ ON MYÖS HUIKEA MÄÄRÄ OSAAMISTA, JOTEN TOIMITUSJOHTAJAN SILMISSÄ HELAKESKUKSELLA ON KAIKKI EDELLYTYKSET OLLA DYNAAMINEN JA ETEENPÄIN PYRKIVÄ, JA TÄTÄ KEHITYSTÄ HÄN AIKOO PARHAANSA MUKAAN RUOKKIA.

Perinteiden läpi kohti muutosta

Hannu Rantasen mietteistä nousee esille ajatus, että markkina on kehitettävissä ajatuksia ja omaa tekemistä muuttamalla. Helaliiketoiminta itsessään on perinteisesti ollut kovin muuttumaton toimiala, mutta asiakkaiden käyttäytyminen viittaisi vahvasti muutoksen välttämättömyyteen. Rantanen viittaa sisustusohjelmien valtaisaan suosioon, joka peilaa ihmisten kiinnostusta kotiansa sisustamisesta.

– Meidän pitäisi ruokkia tuota kiinnostusta tarjoamalla uutuusia ja vaihtoehtoja. Olemmehan tuotekeskeisiä toimijoita. Kuluttajan pitäisi siis nähdä tuotteemme, niiden toiminnallisuus ja design. Koska meidän asiakkaitamme ovat kalustetehtaat ja

– valmistajat, meidän pitää pystyä rakentamaan heille sellainen palvelukonsepti, joka taas palvelee heidän asiakkaitaan. Sillä vaikka palvelisimme omia asiakkaitamme kuinka hyvin tahansa, mutta tuotteemme eivät vastaa kodinrakentajien odotuksia ja vaatimuksia, emme me silloin mitään saavuta.

Toimitusjohtaja luottaa helakomppaniansa ammatitaitoon ja näkemykseen. Jos hän jotain vahvistaisi, hän toisi joukkueeseensa trendi-neniä; ihmisiä, joilla on kyky haistaa nousevat suuntaukset ja löytää asiakkaiden kaipaamia uutuustuotteita.

Rakennuspuusepän- ja kalusteteollisuuden helatuotteisiin erikoistuneen Suomen Helakeskuksen tuotevalikoima koostuu



valtaosaltaan rakennusteknisistä tuotteista - siis saranoista, metallilaaatikoista, kiinnitystuotteista sekä ikkuna- ja oviheloista. Rantasen huomion keskipisteenä oleva sortimentti sisustuksellisia ja toiminnallisia tuotteita - siis vetimet, valaisimet, jalat, kalusteovet, altaat, mekanismit ja säilytysratkaisut - kattaa valikoimasta jo yli 40 prosenttia. Liikevaihdosta sisustukseen liittyvät nimikkeet tuovat jo neljänneksen.

– Siis kaikki se, missä ratkaisee ulkonäkö. Ja tämä on se kiinnostava alue, Rantanen huomauttaa.

Liikkeenjohtajan pitäisi Rantasen mukaan seurata vakavissaan nuorten tekemisiä ja arvoja. Nuoret ovat huomispäivän asiakaskunta. He elävät runsauden paljoudessa, joten yksilöllisyyttä korostavaa tuotevalikoimaa pitää olla valmis herkästi muuttamaan. Massamyynnistä joudutaan siirtymään kappalemyyntiin ja oikeiden kohderyhmien löytämisen merkitys korostuu.

Kulunut vuosi ei liiketoiminnan suhteen vastannut odotuksia; takana oleva fuusio ja muutto uusiin tiloihin ovat sitoneet energiaa.

Helaliiketoiminta on Rantasen sanoin perusyksinkertaista bisnestä. Tulos syntyy ammattitaidolla ja ahkeruudella. Ja kun ihmiset kokevat tekevänsä oikeita töitä, he ovat ahkeria. Innostunut porukka saa paljon aikaan. Nosteen synnyttäminen onkin Rantasen mukaan toimimista inhimillisesti ja innostavasti selkeiden päämäärien eteen.

– Keskityn itse siihen, mitä osaan ja luotan siihen, että yhtiö menestyy tekemällä oikeita asioita.

Pääomasijoittajasta takaisin toimitusjohtajaksi

Hannu Rantasella on pitkä tausta helaliiketoiminnassa. Hän toimi yhdeksän vuotta alalla toimitusjohtajana ennen pääomasijoittajaksi siirtymistään.

Viisi vuotta Vaasassa alueellisena pääomasijoittajana avasi liiketoimintamaailmaa laajasti. Kun kutsu Tampereen suunnasta kävi Helakeskuksen toimitusjohtajaksi, Rantanen otti tarjouksen vastaan.

– Toimiala on tuttu ja haluan olla lähempänä ihmisiä kuin pääomasijoittajana koin olevani. Olen kuitenkin saanut olla mukana vähän kaikessa; työnjohtajana, tuotesuunnittelijana, myynti- ja markkinointipäällikkönä, lentoyhtiön toimitusjohtajana, huonekalutehtaan omistajana... Omistajuuttakin olen päässyt kokemaan, pääomasijoittamista, rahoituskuvia... Että sillä tavalla olen nähnyt asioita monesta suunnasta.

Tulevaisuuden Rantanen näkee entistä syklistempänä.

– Ennen puhuttiin lamoista ja taantumista. Nyt tämä on elämää; välillä on vilkkaampaa, välillä on ongelmia taloudessa, välillä jossain muussa. Tähän kaikkeen pitää vain tottua.

– Toinen selkeä suunta on yksilöllisyyden korostuminen. Kohderyhmät on tunnistettava, mikä tarkoittaa käytännössä, että meidän on oltava joustavia, monipuolisia ja herkkiä kaikella tavalla. Näissä ne meidän haasteet on - ja siinä, että olisimme dynaaminen toimija.

Rantasen mukaan Helakeskuksessa on nyt aika satsata ulkomaailmaan entistä enemmän. Kasvutavoite on selkeä. Kasvu on haettavissa niin orgaanisesti kuin yritysostoilla.

– Toimintakenttä on sirpaleinen, mutta Helakeskus on kuitenkin aika iso tekijä. Ympäriällä on paljon pieniä toimijoita, joten järjestäytymistä tulee varmasti olemaan. Yhtiöllä on sellainen halu, mutta enemmän ei panna pullaa suuhun kuin jaksetaan syödä.

OSA SUOMALAISEN PUUN TARINAA

MAURITZ MÄKISEN VUONNA 1911 PERUSTAMA MÄKISEN PUUTYÖLIIKE ON VANHIN PANOSTAJAYHTIÖ. NYT SE TUNNETAAN NIMELLÄ MATTI-OVI. KONSERNISSA MATTI-OVI ON OLLUT VUODESTA 1985, SIIS PANOSTAJAN ALKUAJOISTA LÄHTIEN.

Matti-Ovi Oy:n
toimitusjohtaja Tapani Harjunen
Habitare-messuilla.





MATTI-OVI

100 VUOTTA MASSIIVIPUUOVIA



Eurooppa on täynnä pitkän historian omaavia perheyriyksiä, jotka myös muistavat juurensa. Näissä yrityksissä uusi rakentuu aina vanhan päälle. Sama filosofia elää Matti-Ovessakin. Toimitusjohtaja **Tapani Harjuselle** on selvää, että lopputulos on aina parempi, kun pohja on vahva. Matti-Oven osaaminen ja tapa toimia lähtee vahvoista juurista. Voima kasvaa siitä, kun koko henkilöstö on sisäistänyt yhtiön arvot.

Yhtiö on edelleen siellä, minne Mäkisen Puutyöliike alun perin perustettiin, Laitilassa. Sen nimeen liitettävä identiteetti on muodostunut suomalaisuudesta ja aikaa kestävästä tuotteista.

– Identiteettimme on säilynyt hyvin, Harjunen toteaa ja jatkaa, että minuus on yrityksen sielu, jonka merkitys korostuu muuttuvassa maailmassa. Sielu on brändin perusta, ja siksi sielun vaaliminen on yhtiössä ykkösasia.

Matti-Oven nimi tunnetaan laajalti paitsi Suomessa myös monin paikoin Euroopassa ja Venäjällä. 2000- luvun alkupuolella yhtiölle brändättiin nimeä ”Matti”, mutta kokeilu jäi lyhytaikaiseksi.

– Vuosikymmenen puolivälin jälkeen palasimme arvokkaaseen Matti-Ovi- nimeen. Ilman tätä identiteettimme tunnustamista olisimme nyt aikalailla samassa tilanteessa kuin monet muut, jotka ovat hävittäneet tunnettuja tuotemerkkejä kansainvälistyttyään. Samalla heiltä on hävinnyt mielikuva laadusta. Matti-Ovi -nimi asettaa meille velvoitteita; tuodessamme uuden tuotteen markkinoille sen on ensi hetkestä lähtien vastattava asiakkaidemme odotuksia laadusta ja designista.

Mäkisen Puutyöliike muuttui perisuomalaiseksi Matti-Oveksi 1970-luvun lopulla, kun yhtiö aloitti peiliovien teollisen tuotannon Saksan markkinoiden tarpeeseen. Massiiviovien kotimarkkinoiden markkinajohtajuuskin perustuu vahvaan identiteettiin ja sen ehtoilla tehtyihin ratkaisuihin. Asiakkaiden positiivinen mielikuva Matti-Oven toiminnasta, oma toimiva varastointi ja logistiikka sekä tunnistettava design muodostavat yhdessä markkinajohtajuuden tukijalat.

Harjunen antaa arvon kilpailulle; verrokki pistää tekemään oman työn entistä paremmin.

Designista Harjunen on ylpeä; muotokieli on nykyaikainen ja siihen yhdistyvät perinteiset arvot. Mallistoissa tapahtuvat muutokset ovat harkittuja ja tapahtuvat markkinoiden edellyttämässä tahdissa. Sisustussuunnittelijat ja -arkkitehdit ovat usein primus motoreina, myös suuret messut varsinkin Saksassa antavat sysäyksiä uuteen.

Yksittäistä uniikkituotantoa Matti-Ovi ei vielä teollisena toimijana tee. Siihen on tulossa muutos, kun Harjunen ryhtyy uudella tilikaudella selvittämään ovien räätälöintiä mittojen mukaan ja sisustusovien maalaamista erikoisväreihin.

Vahvan pohjan ansiosta Matti-Ovi on onnistunut vuoden mittaan voittamaan lisää markkinaosuutta. Etenkin kotimaassa yhtiö on ollut hyvässä nosteessa. Kannattavuus on parantunut; suurimmat tekijät parannukseen ovat olleet selvästi kasvanut myynti ja tehostunut toiminta. Kun palaute kuluttajilta on positiivista, jakelijoiden ja jälleenmyyjien on helppo lisätä Matti-Ovi -valikoimaansa. Vastaavasti yhteistyö talotehtaiden kanssa vahvistuu koko ajan samasta syystä.

Ovien vienti on sekin vilkastunut. Valtavirta suuntautuu Norjaan. Venäjän vienti on kehittynyt tilikaudella hyvin pääasiakkaiden menestymisen myötä. Ruotsin vienti on lisääntynyt, sen markkinoilla on Matti-Ovelle runsaasti kasvun mahdollisuuksia.





Timmissä trimmissä

Matti-Oven tulokset on löytynyt organisaation rakennemuutoksen kautta. Muutosten jälkeen henkilökunnalla on selkeät tehtävät, tavoitteet ja tekemisen halu. He ovat sitoutuneita ja allekirjoittavat Matti-Oven nimen. Yhtiössä on monia jo usean vuosikymmenen työuraa tehneitä työntekijöitä.

Tuotantoon on haettu omat toimintatavat. Lähtökohtana ei ole pidetty pelkästään puunjalostuksen perinteisiä toimintatapoja. Lisävaikutteita on haettu esimerkiksi metalliteollisuudessa käytetystä robottitekniikasta. Lähestymistavan kautta on löydetty Matti-Ovelle uudistukset, jotka ovat osa yhtiön innovatiivista toimintatapaa.

Suomalainen työntekijä ottaa vastuun tekemisestään, kun se hänelle annetaan. Se näkyy Matti-Ovessa itseohjautuvuutena. Toimitusjohtaja Tapani Harjunen pitää tätä joustavan tekemisen ehdottomana edellytyksenä.

– Tehokkaasti voidaan toimia toisinkin, mutta silloin yleensä menetetään joustavuus. Itseohjautuvuus on avain sekä tehokkuuteen että joustavuuteen. Lisäksi se lisää huomattavasti työssä viihtymistä ja jaksamista.

Yhtiön etuna on myös raaka-aine; suomalaista puuta ei tarvitse rahdata kaukaa. Kaikki puusta tehtaalla syntyvä jäte kierretään. Tätä kautta Matti-Ovi on myös energian suhteen osin omavarainen. Puutavarasta jäävästä jätteestä tehdään lämpöä omaan tarpeeseen. Loppu myydään joko pellettien raaka-aineeksi tai kasvihuoneisiin kotimaisten tomaattien ja kurkkujen lämmöksi.

– Me teemme suomalaisesta puusta myös sen energian, joka suomalaisen oven tekemiseen tarvitaan, Harjunen kiteyttää.



Joustaa vaatimusten mukaan

LVI-tuotteiden maahantuonti- ja tukkuliike Lämpö-Tukun vastaus kiristyvään kilpailuun on ollut palvelun joustavuus ja nopeus. Rakentajat ovat saaneet tilaamansa tuotteet suoraan kohteeseen Lämpö-Tukun omina toimituksina toivomissaan erissä. Varaston tuotevalikoimaa on siksi pidetty riittävän laajana.

Palvelun ja monipuolisuuden edelleen vahvistamiseksi yhtiö on valmistellut asiakkailleen nettikauppaa.

Lämpö-Tukun vuoden keikautti rakentamisen lähes täydellinen pysähtyminen alkuvuodesta 2011. Talven kovat pakkaset ja saneeraustukien jäädyttäminen purivat yhtiön liikevaihtoon loven, jota yhtiö ei enää kesän ja syksyn aikana onnistunut korjaamaan. Vielä vuotta aiemmin Lämpö-Tukun liikevaihdon kasvu oli suurempi kuin yleinen kasvu alalla.

Talousalueena voimakkaasti kasvava Tampereen seutu oli kuluneena vuonna rakentamisen suhteen vaisu; Lämpö-Tukku teki alueella edellisen tilikauden tasoisien tuloksen. Sen sijaan Seinäjoen alueella ja Pohjois-Suomessa liikevaihto nousi yli budjetoidun. Virkeintä toiminta oli edelleen pääkaupunkiseudulla.

Lämpö-Tukun toimitusjohtaja vaihtui loppuvuodesta 2011, kun yhtiön varastosta löytyi merkittävä inventaariero. Ero paljastui valmisteilla olleen yritysmyyntin yhteydessä. Nyt yhtiötä kehitetään eteenpäin uusin voimin ja ajatuksin.



– Meillä on osaava henkilökunta ja tunnemme hyvin vaativien asiakkaiden tarpeet. Tulemme edelleen kehittämään sisäistä tehokkuuttamme, tuotevalikoimaamme ja palveluamme asiakkaidemme kokonaiskustannusten vähentämiseksi, uusi toimitusjohtaja **Martti Niemi** lupaa.

ERI SIDOSRYHMÄT OVAT TAAJAAN KYSYNEET, MITEN 13
 LIIKETOIMINTA-ALUETTA VOIDAAN JOHTAA TEHOKKAASTI NIINKIN
 PIENELLÄ EMOYHTIÖN ORGANISAATIOLLA KUIN PANOSTAJALLA ON.
 HYVÄLLÄ JOHTAMISJÄRJESTELMÄLLÄ JA OSAAVILLA JOHTAJILLA,
 AVOIMUUDELLA JA KETTERYYDELLÄ, SANOO KEHITYSJOHTAJA
 HEIKKI NUUTILA.

TOIMIVAT JOHTAMISEN TYÖKALUT MAHDOLLISTAVAT JOUSTAVAN JA
 NOPEAN REAGOINNIN NYKYISESSÄ TALOUSMYLLERRYKSESSÄ SAMOIN
 KUIN SITOUTUNUT, TOISIAAN TÄYDENTÄVÄ, KRIITTINEN JA YHTEEN
 HIILEEN PUHALTAVA KONSERNIJOHTOKIN.

Kun markkinatalous haastaa

Panostaja vastaa



Tehokas johtaminen on menestyvän yhtiön yksi keskeinen kilpailuetu. Panostajassa tätä etua on rakennettu pitkäjänteisesti. Johtamisjärjestelmä nykyaikaisine työkaluineen ja johtamismalli ovat tätä päivää. Vanhan kaavan mukaiset liiketoimintasuunnitelmat ovat historiaa. Ne on korvattu Panostajalle räätälöidyillä sähköisellä johtamisen työvälineillä, jonka kautta toimialajohtajat ja hallitusten jäsenet saavat tarvitsemansa tiedon nopeasti.

Erilaiset järjestelmät luovat johtamisen perustan, vaikka johtaminen on viime kädessä ihmisten välistä toimintaa. Yhteinen kieli määrittyy sovituilla toimintatavoilla ja työkalujen käyttäminen vaatii sen piiriin kuuluvilta itsenäistä ja kurinalaista toimintaa. **Heikki Nuutilan** mukaan johtamisen voima syntyy lopulta tehokkaan johtoryhmätyöskentelyn kautta, sillä jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä kukaan ei hallitse yksin kaikkea.

Panostajan johtamisen mallissa on neljä aluetta, jossa perinteinen vuosikello tarvitaan määrittämään yhtiön rytmi, kuten hallitusten kokousten, budjetoinnin ja strategiatyön aikataulus. Kyse ei ole vuosittain sulkeutuvasta syklistä vaan vuodesta toiseen jatkuvasta aikajanasta, johon kerrostuvat muun muassa päätöksenteon valmistelut, vastuut ja projektiseuranta. Yrityksen vuosirytmien hahmottaminen aikajanana auttaa näkemään toiminnan pitkälinjaisena ja vanhan päälle kehittyvänä kokonaisuutena.

– Vuosikello johtaa johtamista, on sen selkäranka. Sen ytimessä on hallitustyöskentely, joka perustuu hyvään hallinto-

tapaan. Panostaja-yhtiöiden hallituksia on vahvistettu jo parin vuoden ajan ulkopuolisilla hallitusammattilaisilla, jotka tuovat päätöksentekoon omaa toimialaosamistaan ja sitä kautta lisää näkemystä, Heikki Nuutila avaa konsernin johtamismallin ensimmäistä kerrosta.

Tehokkaat emoyhtiön ydinprosessit on toinen johtamismallin kulma. Niiden kehittäminen luo lisäarvoa liiketoiminta-alueiden toimitusjohtajille.

Ydinprosesseihin kuuluu konsernijohdon keskinäinen työnjako. Kehitysjohtajana Nuutila vastaa tällä hetkellä erityisesti johtamisjärjestelmän kehittämisestä. Sijoitusjohtaja **Tapio Tommilan** vastuulla on uusien toimialojen hankinta tai täydennysostot nykyisille liiketoiminta-alueille. Talousjohtaja **Simo Mustilan** prosessivastuulla on yritysten haltuunoton kehittäminen ja tehostaminen. Toimitusjohtaja **Juha Sarsaman** johdolla tehtävät luopumiset ovat sadonkorjuuta.

– Kaikella tällä tuemme pörssi-yhtiön omistaja-arvon positiivista kehitystä. Viime kädessä pörssi-yhtiön tarkoituksena on tehdä rahaa omistajilleen, Nuutila pyöryttää kokonaisuuden kiinni.

Panostajan ja sen tytäryhtiöiden roolien ja vastuiden jako on kolmas johtamisen elementti.

– Kun roolit ja vastuut ovat selkeät, emme astu toistemme reviireille. Luonnollisesti rajapinnasta pitää pystyä nostamaan keskusteluun erilaisia asioita. Avoin keskustelu vie asioita eteenpäin, joten yhteys pitää olla auki. Se ei todellakaan tarkoita, että Panostajasta kannettaisiin kaikki viisaus yhtiöihin; päinvastoin operatiivinen vastuu ja päivittäisjohtaminen kuuluvat yksiselitteisesti liiketoiminta-alueiden toimitusjohtajille. Heidän tehtäväänään

Verkoston johtaminen

Hallitus-työskentely

Yhteinen tahtotila

on tuoda hallituksilleen päätettäväksi tärkeiksi kokemiaan asioita ja valmistella strategiset toiminnan suunnat. Hallitusten tehtävänä on sitten tehdä strategisia päätöksiä, Nuutila kuvaa Panostajan liiketoiminta-alueiden rajapintaa.

Kun hallitusyöskentely on aktiivista ja dynaamista, se antaa mahdollisuuden reagoida nopeisiin liiketoiminnan muutoksiin ja maailman tapahtumiin.

Johtamismallin neljäs elementti on strategian suunnittelu ja johtaminen. Verkon yli tapahtuva suunnittelu ja seuranta mahdollistavat reaaliaikaisen ”helikopteriperspektiivin” koko konsernin johtamiselle. Muutoksiin ja poikkeamiin voidaan reagoida nopeasti. Liiketoiminta-alueen toimitusjohtajalla ja hänen johtoryhmällään on käytössään oma vastaava suunnittelu- ja seuranta-ympäristönsä.

Vahvasti visuaaliseen hahmottamiseen perustuvalta työpöydältä löytyvät liiketoiminta-alueen strategiamallit, tärkeimmät projektit, tukku analyysityökaluja sekä operatiivisen tekemisen seuranta- ja johtamisvälineet. Myös konsernin ulkopuolelta tulevilla hallitusammattilaisilla on oikeudet työpöytänsä.

– Suurin haaste on aina strategian jalkauttaminen. Hyvä ja tehokas strategisten projektien läpivienti ja seuranta mahdollistuu edellä kuvatun johtamisen työpöydän avulla. Väliillä on kuitenkin niin, että hankkeet jäävät päivittäistoimien jalkoihin. Se on inhimillistä, mutta ei kovin suotavaa, Nuutila huomauttaa.

Merkittävin muutos perinteiseen strategiseen johtamiseen verrattuna on väistämättä näkökulman muutos. Liiketoiminta-alueiden

seuranta jäntevöityy konsernitasolle saakka, kun työpöydältä on tarkistettavissa jo tapahtunut ja tulevat suunnitelmat. Lisäksi toimitusjohtaja saa työkalustaan tuen, jonka vahvuus perustuu useiden ihmisten näkemysten rikkauteen ja nopeaan hyödyntämiseen.

– Tästä toki voi syntyä uusi johtamisen haaste. Tietoa pitää uskaltaa, haluta ja osata jakaa. Väline mahdollistaa, mutta johtamiskulttuurillinen muutos on iso, joten asia ei ole yksinkertainen, Nuutila mainitsee.

Maailma elää nyt liiketoimintaa totaalisesti uudistavalla vedenjakajalla. Nuutila näkee jo tapahtuneen mullistaneen liiketoimintasuunnittelua, johtamista ja tapaa ajatella asiakkaan tarpeiden kautta; tuotelähtöisyydestä siirrytään vääjäämättä voimakkaammin kohti palveluliiketoimintaa. Yritystoiminnan on myös osattava asemoida itsensä osaksi verkottunutta maailmaa, jossa ihmiset toimivat yhdessä yhteisen edun nimissä.

– Tällainen muutos ei ole kaikille helppo. Tarkoitus on löytää keinot, joilla pystymme vastaamaan nykyisiin haasteisiin, kun enää ei pystytä näkemään asioiden kehittymisen suuntaa niin helposti kuin ennen. Ihmisten ja bisneskonseptien on oltava herkkiä kaikenlaiselle muutokselle, vaikka emme vielä elä missään varsinaisessa kaaosmaailmassa. Enää ei kuitenkaan voi toimia yksin. Pitää olla toimivat työkalut, jotka auttavat sopeutumaan ja hakemaan uusia mahdollisuuksia. On oltava lähellä ihmistä ja myös verkostoja, jotka auttavat. On osattava kerätä tietoa ja hyödyntää sitä yhtiön menestykseksi, Nuutila nuotittaa Panostajan maailman myllerryksen selviytymisohjeita.

Panostaja Oyj:n selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Suomen Listayhtiöiden Hallinnointikoodin (Corporate Governance) 2010 noudattaminen

Panostaja Oyj noudattaa toiminnassaan ja hallintonsa järjestämisessä Suomen Listayhtiöiden Hallinnointikoodia (2010). Hallinnointikoodi on saatavilla arvopaperimarkkinayhdistyksen ylläpitämältä verkkosivulta internetosoitteesta www.cgfinland.fi

Yhtiökokous

Panostaja Oyj:n ylin päättävä elin on varsinainen yhtiökokous. Yhtiökokous vahvistaa vuosittain yhtiön tilinpäätöksen, päättää osingonjaosta ja vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle sekä hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien valitsemisesta ja heille maksettavista palkkioista. Varsinaisen yhtiökokouksen kutsuu koolle yhtiön hallitus. Varsinainen yhtiökokous on yhtiöjärjestyksen mukaan pidettävä vuosittain huhtikuun loppuun mennessä. Kutsu yhtiökokoukseen on julkaistava yhtiön internet-sivuilla aikaisintaan kaksi (2) kuukautta ja viimeistään kolme (3) viikkoa ennen yhtiökokousta, mutta kuitenkin yhdeksän päivää ennen yhtiökokouksen täsmäytyspäivää. Hallitus voi lisäksi harkintansa mukaan ilmoittaa yhtiökokouksesta yhdessä tai useammassa sanomalehdessä. Yhtiökokoukseen osallistuvat toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja sekä hallituksen jäseneksi ensimmäistä kertaa ehdolla oleva henkilö, ellei heidän poissaolleen ole painavia syitä.

Hallitus

Panostaja Oyj:n yhtiöjärjestyksen mukaan hallitukseen kuuluu vähintään kolme ja enintään kuusi varsinaista jäsentä. Hallitukseen on kuulunut tilikaudella 2011 kuusi jäsentä. Hallituksen jäsenet valitsee varsinainen yhtiökokous. Hallituksen jäsenen toimikausi päättyy vaalia ensiksi seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Tilikaudella 2011 hallitus kokoontui 16 kertaa. Keskimääräinen osallistuminen hallituksen kokouksiin tilikaudella oli 96 %.

Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja mahdollisen varapuheenjohtajan. Hallitus on laatinut toimintaansa varten kirjallisen työjärjestyksen. Hallitus käsittelee laissa ja yhtiöjärjestyksessä mainittujen tehtävien lisäksi yhtiön ja konsernin kannalta tärkeitä ja laajakantoisia asioita kuten pitkän aikavälin strategiset tavoitteet, konserniin kuuluvien yhtiöiden budjetit osana konsernin budjettia, konsernin olennaiset investoinnit, liiketoiminnan olennaiset laajentumiset tai supistumiset sekä merkittävät yritys- ja liiketoimintakaupat. Hallitus arvioi vuosittain toimintaansa ja työtapojaan. Hallituksella ei ole erillisiä valiokuntia ja siten hallitus vastaa tarkastusvaliokunnan tehtävistä Suomen listayhtiöiden

hallinnointikoodin mukaisesti.

Yhtiön hallituksen kuudesta jäsenestä kuusi on riippumattomia yhtiöstä ja viisi yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista.

Varsinaisessa yhtiökokouksessa 27.1.2011 hallitukseen valittiin

- **Jukka Ala-Mello** s. 1963, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2011, hallituksen jäsen vuodesta 2006, Kauppatieteiden maisteri ja KHT, KONE Oyj:n johtaja ja hallituksen sihteeri, aikaisempi työkokemus: PricewaterhouseCoopers Oy:n osakas 1995 – 2006, KHT-tilintarkastaja 1993 – 2006 ja tilintarkastaja 1987 – 1990 sekä Panostaja Oyj:n taluspäällikkö 1990 – 1993, muut luottamustehtävät: hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja Security Trading Oy:ssä ja Holding Manutas Oy:ssä sekä hallituksen puheenjohtaja OWH-Yhtiöt Oy:ssä ja hallituksen jäsen Oy Hacklin Ltd:ssä. Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.
- **Hannu Martikainen** s. 1943, hallituksen jäsen vuodesta 2007, Rakennusneuvos, aikaisempi työkokemus: Parma Oy:n toimitusjohtaja, muut luottamustehtävät: Muotolevy Oy:n hallituksen jäsen. Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.
- **Hannu Tarkkonen** s. 1950, hallituksen jäsen vuodesta 2006, Yo-merkonomi, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eteran toimitusjohtaja, aikaisempi työkokemus: Eteran sijoitusjohtaja 1997 – 2005 Eläkevakuutusyhtiö Eteran varatoimitusjohtaja 2005-2010, muut luottamustehtävät: Raisio Oyj:n ja Hypoteekkiyhdistyksen hallintoneuvoston jäsen. Riippumaton yhtiöstä.
- **Satu Eskelinen** s. 1961, hallituksen jäsen vuodesta 2010, Diplomi-insinööri, Technopolis Oyj:n Tampereen Liiketoimintayksikön sekä Yrityspalveluiden johtaja, aikaisempi työkokemus: Solteq Oyj:n konsultointi- ja teknologiayksikön yksikönjohtaja, Elisa Oyj:n aluejohtaja, Soon Com Oy:n markkinointijohtaja ja toimitusjohtaja, muut luottamustehtävät: Tampereen Lääkärikeskus Oy:n hallituksen jäsen. Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.
- **Eero Eriksson** s.1963, hallituksen jäsen vuodesta 2011, Valtiotieteen maisteri, Fennian varatoimitusjohtaja, aikaisempi työkokemus: Fennia-konsernin sijoitusjohtaja vuodesta 2002 alkaen, Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennian sijoitusjohtaja, Eläke-Fennian sijoitusjohtaja 1998-2001, Merita Henkivakuutus Oy:n sijoitusjohtaja, Suomen Yhdyspankin pankinjohtaja, muut luottamustehtävät: Fennia Varainhoidon hallituksen jäsen, Henki-Fennian hallituksen varajäsen, Fennian kiinteistöyhtiöiden hallituksen puheenjohtaja, Diabetes tutkimussäätiön sijoitusvaliokunnan jäsen, Oulun Diakonissalaitoksen säätiön varainhoitovaiokunnan jäsen. Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.
- **Mikko Koskenkorva** s.1982, hallituksen jäsen vuodesta

2011, Ylioppilas, Pajakulma Oy:n IT-Projektipäällikkö, muut luottamustehtävät: Johtopanos Oy:n hallituksen jäsen, Rollock Oy:n hallituksen jäsen. Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

Hallituksen järjestäytymiskokous valitsi puheenjohtajaksi Jukka Ala-Mellon. Varapuheenjohtajaa ei valittu.

Toimitusjohtaja

Yhtiön hallitus nimittää toimitusjohtajan. Toimitusjohtajana toimii varatuomari Juha Sarsama (s. 1965, toimitusjohtaja vuodesta 2007, Varatuomari, M.S.M Boston University Brussel, aikaisempi työkokemus: toimitusjohtaja OpusCapita Oy, hallintojohtaja Saarioinen Oy, talousjohtaja OpusCapita Oyj). Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräyksien mukaisesti. Toimitusjohtaja toimii liiketoiminta-alueiden toimitusjohtajien sekä emoyhtiön johtoryhmän jäsenten esimiehenä. Toimitusjohtaja valmistelee ja esittelee hallitukselle päätettäväksi pitkän aikavälin strategiset tavoitteet, konserniin kuuluvien yhtiöiden budjetit osana konsernin budjettia, konsernin olennaiset investoinnit, liiketoiminnan olennaiset laajentumiset tai supistumiset sekä merkittävät yritys- ja liiketoimintakaupat.

Liiketoiminnan organisointi

Panostaja-konsernin johtoryhmään on kuulunut tilikaudella 2011 toimitusjohtaja Juha Sarsama, talousjohtaja Simo Mustila, sijoitusjohtaja Tapio Tommila ja kehitysjohtaja Heikki Nuutila. Johtoryhmän puheenjohtajana toimii toimitusjohtaja ja se kokoontuu säännöllisesti. Toimitusjohtaja vastaa lakisääteisten vastuidensa lisäksi Panostaja Oyj:n toiminnan organisoinnista, koko konsernin johtamisjärjestelmästä ja sen kehittämisestä sekä asioiden valmistelusta ja esittelystä yhtiön hallitukselle. Talousjohtaja vastaa talouden raportointiprosessista sekä riskienhallintaprosessista sekä näiden kehittämisestä. Sijoitusjohtaja vastaa yritysostoprosessista sekä siihen liittyvästä analyysi- ja arvonmääritysprosessista. Kehitysjohtaja vastaa konsernin johtamisjärjestelmästä sen kehittämisestä sekä konsernin kehityshankkeista sekä tukee liiketoiminta-alueita näiden omissa kehityshankkeissaan.

Johtoryhmä toimii toimitusjohtajan johdolla ja sen tehtävänä on Panostaja Oyj:n prosessien kehittäminen. Johtoryhmässä valmistellaan liiketoiminta-alueiden omistaja-arvon kehittämiseen liittyvät toimenpiteet sekä konsernilaajuiset kehityshankkeet ja konsernin strategia.

Panostaja-konsernin operatiivinen liiketoiminta tapahtuu toimialoittain muodostetuissa liiketoiminta-alueissa (alakonserni). Johtoryhmän jäsenten osake- ja optio-omistus selviää yhtiön internet-sivuilla osoitteessa www.panostaja.fi. Kunkin liiketoiminta-alueen hallitukseen kuuluu liiketoiminta-alueen toimitusjohtajan lisäksi Panostaja Oyj:n kaksi johtoryhmän jäsentä, joista toinen toimii hallituksen puheenjohtajana, sekä pääsääntöisesti yksi konsernin ulkopuolinen asiantuntijajäsen. Liiketoiminta-alueita koskevat operatiiviset päätökset tehdään kussakin liiketoiminta-alueessa.

Pääpiirteet taloudellisen raportointiprosessiin liittyvästä sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta

Taloudellisella raportointiprosessilla tarkoitetaan toimintoja, jotka tuottavat yhtiön johtamisessa käytettävää taloudellista tietoa sekä lakien, standardien ja muiden yhtiötä koskevien säännösten mukaisesti julkistettavaa taloudellista tietoa. Taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvällä sisäisellä valvonnalla on tavoitteena varmistaa, että Panostaja-konsernin toiminta on tuloksellista ja että päätöksenteko perustuu luotettavaan informaatioon ja riittävään liiketoimintarisikien tunnistamiseen. Kaikilla kahdellatoista liiketoiminta-alueella on oma talousjohto, ja lisäksi emoyhtiössä on erillinen konsernin talousjohtajan alaisuudessa työskentelevä taloushallinnon organisaatio. Liiketoiminta-alueilla on käytössä useita eri kirjanpidon ja taloudellisen raportoinnin tietojärjestelmiä. Konsernin talousraportointia hoidetaan yhden keskistetysti hallinnoidun tietojärjestelmän avulla. Liiketoiminta-alueet vastaa tietojen tuottamisesta konsernin raportointijärjestelmään.

Yhtiön kaikki liiketoiminta-alueet valmistelevat kaikki oman budjettinsa, joka hyväksytään kyseisen liiketoiminta-alueen hallituksessa. Emoyhtiön budjetti yhdistettynä liiketoiminta-alueiden budjettiin muodostaa Panostaja Oyj:n budjetin. Liiketoiminta-alueet raportoivat emoyhtiölle tilikauden aikana kuukausittain etukäteen sovitun raportointiaikataulun mukaisesti. Kuukausittainen raportointi ja sen yhteydessä tehtävät analyysit ja vertailut ovat keskeinen osa taloudellisen raportoinnin avulla suoritettavaa ohjausta ja valvontaa. Jokaisen vuosineljänneksen jälkeen liiketoiminta-alueet päivittävät tarvittaessa lopputilikauden ennusteen. Panostaja Oyj:llä ei ole erillistä sisäisen tarkastuksen organisaatiota. Emoyhtiön taloushallinnon organisaatio ohjaa ja valvoo säännöllisesti liiketoiminta-alueiden raportointia sekä puuttuu raportoinnissa havaittuihin poikkeamiin ja tarvittaessa tekee joko omia tai teettää erillisiä sisäisen tarkastuksen selvityksiä ulkopuolisilla asiantuntijoilla. Emoyhtiössä toimivan taloushallinnon organisaation vastuulla on yhtenäisten laskenta- ja raportointiperiaatteiden määrittely ja ohjeistaminen, raportointijärjestelmän jatkuva kehittäminen sekä liiketoiminta-alueiden taloushallinnon organisaation kouluttaminen. Sekä kehittämisessä että koulutuksessa otetaan huomioon sisäisen valvonnan tarpeet.

Tilintarkastus

Panostaja-konserniin kuuluvien yhtiöiden lakisääteisestä tilintarkastuksesta vastaa yhtiökokouksen valitsemat tilintarkastajat. Tilikaudella 2011 tilintarkastajana emoyhtiössä ja konsernissa ovat toimineet KHT Eero Suomela ja PricewaterhouseCoopers Oy, KHT-yhteisö.

Tilintarkastajat antavat yhtiön osakkeenomistajille lain edellyttämän tilintarkastuskertomuksen tilinpäätöksen yhteydessä. Panostaja Oyj:n hallitus saa tilinpäätöstä käsitellessään vastuulliselta tilintarkastajalta selostuksen tarkastuksen toteutumisesta ja havainnoista. Tarvittaessa tilintarkastajat osallistuvat hallituksen kokouksiin ja raportoivat muutoinkin hallitukselle. Tilikaudella 2011 PricewaterhouseCoopersille maksetut palkkiot lakisääteisestä tilintarkastuksesta olivat 81 tuhatta euroa ja muista palveluista 27 tuhatta euroa.

Sisäpiirihallinto

Panostaja-konsernissa noudatetaan Arvopaperimarkkinalain mukaisia ohjeita sisäpiiri-ilmoituksista, sisäpiirirekisterin ja yritys-kohtaisen sisäpiirirekisterin ylläpitämisestä sekä NASDAQ OMX Helsinki Oy:n hyväksymiä sisäpiiri-ohjeita.

Panostaja Oyj:n julkisiin sisäpiiriläisiin kuuluvat hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja, johtoryhmä sekä tilintarkastajat. Yhtiön pysyviä sisäpiiriläisiä ovat emoyhtiön koko henkilökunta ja ne yhteistyökumppanit, jotka yhteistyösuhteen perusteella on katsottu kuuluvan pysyvään sisäpiiriin, mutta heidän omistuksensa ei ole julkista. Merkittävistä hankkeista pidetään hankekohtaista sisäpiirirekisteriä. Panostaja Oyj:n julkinen sisäpiirirekisteri on nähtävillä Euroclear Finland Oy:n NetSire:ssä sekä yhtiön omilla www-sivuilla kohdassa sijoittajille; hallinnointi; sisäpiirirekisteri.

Tiedottaminen

Panostajan tavoitteena on, että kaikilla markkinaosapuolilla on oikeat, ajantasaiset ja riittävät tiedot yhtiöstä. Panostajan kotisivuilla julkaistaan yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmää koskevat tiedot ja pörsssidotteet heti niiden julkistamisen jälkeen sekä muuta keskeistä sijoittajietoa.

Panostaja soveltaa kahden viikon ajan ennen tuloksen julkistamista niin sanotun hiljaisen jakson periaatetta. Kyseisenä ajankohtana yhtiön edustajat eivät kommentoi markkinanäkymiä.

Riskienhallinta

Panostaja Oyj:n riskienhallinnan tavoitteena on turvata liiketoiminnan jatkuvuus ja tukea Panostajaa ja sen omistamia liiketoiminta-alueita määritettyjen tavoitteiden ja strategioiden saavuttamisessa.

Riskiksi luokitellaan sellaiset tekijät, jotka saattavat vaarantaa tai estää Panostajan tai sen omistaman liiketoiminta-alueen strategisten tavoitteiden saavuttamisen tai toiminnan jatkuvuuden tai muutoin aiheuttaa merkittäviä seuraamuksia Panostajalle, sen omistajille, liiketoiminta-alueelle, henkilöstölle tai muille sidosryhmille. Merkittävimpiä yhtiön hallituksen tietoon tulleita riskejä ja epävarmuustekijöitä on kuvattu yhtiön toimintakertomuksessa.

Riskienhallinta on olennainen osa osakeyhtiölain mukaista hallituksen ja toimitusjohtajan yleistoimivaltaa ja hyvää hallintotapaa sekä Panostajan liiketoiminnan suunnittelua ja johtamista.

Panostajassa riskienhallinta perustuu riskien tunnistamiseen, arviointiin ja raportointiin. Konsernitason riskien tunnistaminen, arviointi ja raportointi ovat emoyhtiön toimitusjohtajan vastuulla ja liiketoiminta-alueilla vastuu on kyseisen liiketoiminta-alueen toimitusjohtajalla. Kaikki olennaiset riskit raportoidaan konsernin emoyhtiön hallitukselle.

Panostajassa käytetään yhtenäistä mallia konsernin ja liiketoiminta-alueiden riskien tunnistamiseen. Riskien tunnistaminen, arviointi ja raportointi liiketoiminta-aluekohtaisesti mahdollistaa tehokkaiden riskienhallinta-toimenpiteiden luomisen ja ylläpitämisen.

Riskejä tunnistetaan ja arvioidaan niiden todennäköisyy-

den, vakavuuden, mahdollisen kehityssuunnan ja hallittavuuden perusteella.

Riskianalyysit ja -arvioinnit toteutetaan itsearviointeina ja yhteenveto käsitellään ja hyväksytään liiketoiminta-alueen hallituksessa. Riskejä kartoitetaan ja käsitellään myös yhdessä vahinkovakuutusyhtiön riskienhallintapalveluiden kanssa. Analyysien ja arviointien perusteella päätetään riskienhallinnan kehityshankkeista, jotka voidaan toteuttaa joko konsernin laajuisina tai yhtä liiketoiminta-alueita koskevana.

Panostaja luokittelee keskeiset riskit neljään pääryhmään: strategiaan, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin.

Panostajan hallitus vastaa yhtiön riskienhallinnasta ja valvoen toteutumista. Hallitus hyväksyy yhtiön riskienhallintapolitiikan.

Panostajan toimitusjohtaja ja johtoryhmä ovat vastuussa riskienhallintaperiaatteiden määrittämisestä ja käyttöönotosta ja siitä, että riskienhallinta on asianmukaisesti järjestetty. He myös vastaavat siitä, että riskit otetaan huomioon yhtiön suunnitteluprosesseissa ja että niistä raportoidaan riittävällä ja asianmukaisella tavalla hallitukselle. Lisäksi he vastaavat riskienhallinnan kehittämisestä sekä arvioivat jatkuvasti hallitustyöskentelyn kautta liiketoiminta-alueen johdon kyvykkyyttä myös riskienhallinnan osa-alueella.

Liiketoimintayhtiöiden toimitusjohtajat ja hallitus vastaa oman vastuualueensa riskien tunnistamisesta, arvioinnista ja hallinnasta Panostajan ohjeistuksen mukaisesti sekä riskienhallinnan kehitystoimenpiteiden toteutuksesta ja raportoinnista.

Panostajan talousjohtaja vastaa riskienhallinnan toimintamallista ja raportoinnista konsernitasonlailla. Rahoitusriskeistä raportoidaan säännöllisesti Panostajan hallitukselle.

Panostajan kehitysjohtaja vastaa konsernin liiketoimintamallin ja riskienhallintapolitiikan mukaisesta käytännön toimeenpanosta ja valvonnasta liiketoiminta-alueilla.

Jokainen työntekijä vastaa omaan työhönsä liittyvien ja muutoin havaitsemiensa riskien tunnistamisesta ja raportoinnista esimiehelle.

Palkitseminen

Yhtiökokous vahvistaa hallituksen palkkiot vuosittain. Vuoden 2011 varsinainen yhtiökokous vahvisti hallitusten jäsenten palkkiot seuraavasti: Hallituksen puheenjohtajalle maksetaan palkkiota 40.000 euroa vuodessa, ja jokaiselle hallituksen muulle jäsenelle 20.000 euroa vuodessa.

Noin 40 %:a hallituksen jäsenelle maksettavista palkkiosta maksetaan hallitukselle annetun osakeantivaltuutuksen perusteella antamalla hallituksen jäsenelle yhtiön osakkeita, mikäli hallituksen jäsen ei yhtiökokouspäivänä omista yli yhtä prosenttia yhtiön kaikista osakkeista. Mikäli hallituksen jäsenen omistusosuus yhtiökokouspäivänä on yli yksi prosentti yhtiön kaikista osakkeista, maksetaan palkkio kokonaisuudessaan rahana. Yhtiön hallituksen jäsenille luovutettiin tilikauden 2011 aikana palkkioina yhteensä 37.608 yhtiön osaketta.

Hallituksen jäsenet eivät kuulu Panostajan palkitsemisjärjestelmään, eivätkä he ole työsuhteessa yhtiöön.

Toimitusjohtajan palkasta ja muista eduista päättää hallitus.

Toimitusjohtajalla on kirjallinen toimitusjohtajasopimus, jonka mukainen palkka on kiinteä. Toimitusjohtajan eläke määräytyy työeläkelain (TyEL) mukaan. Toimitusjohtajasopimuksen mukainen irtisanomisaika on 6 kuukautta ja eroraha vastaa 12 kuukauden palkkaa. Tilikaudella 2011 toimitusjohtajan vuosiansiot ja muut etuudet olivat yhteensä 183 137,40 euroa. Toimitusjohtaja ei ole hallituksen jäsen. Toimitusjohtajan osake- ja optio-omistus selviää yhtiön internet-sivuilla osoitteessa www.panostaja.fi.

Toimitusjohtajan ja johtoryhmän osalta on käytössä osakepalkkiojärjestelmä. Yhtiön johto omistaa suoraan ja vaikutusvaltaiteisöjen kautta osakkeita. Panostaja Oyj:n hallitus päättää toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenten palkitsemisjärjestelmän periaatteista. Johtoryhmän jäsenen palkka on kiinteää ja eläke määräytyy työeläkelain (TyEL) mukaan.

Hallitus päätti 16.12.2010 uudesta Panostajan johtoryhmän jäsenten pitkäaikaisesta kannustin- ja sitouttamisjärjestelmästä. Panostaja myi 2011 tammikuussa 623.561 kappaletta omia osakkeitaan johtoryhmän jäsenille ja johtoryhmän jäsenet hankkivat henkilökohtaiseen tai määräysvallassaan olevan yhtiön omistukseen järjestelmässä määritellyn maksimimäärän yhteensä 950.000 kpl Panostajan osakkeita.

Kannustin- ja sitouttamisjärjestelmässä oleva johdon osakeomistus jakaantuu seuraavasti:

Pravia Oy (Juha Sarsama)	350.000 kpl
Artaksan Oy (Simo Mustila)	200.000 kpl
Heikki Nuutila	200.000 kpl
Comito Oy (Tapio Tommila)	200.000 kpl
Yhteensä	950.000 kpl

Johtoryhmän jäsenet ovat rahoittaneet sijoituksensa osittain itse ja osittain yhtiön lainoituksen avulla ja jäsenet kantavat aidon yrittäjäriskin järjestelmään tekemänsä sijoituksen osalta. Osakkeiden hankkimiseksi ja osana järjestelmää Panostajan hallitus päätti antaa johtoryhmän jäsenille tai määräysvallassaan oleville yhtiöille yhteensä enintään 1.250.000 euron suuruisen korollisen lainan Panostajan osakkeidenhankinnan rahoittamiseksi. Johto on ottanut hankinnan rahoittamiseksi yhteensä 1.207.127,84 euron suuruisen korollisen lainan.

Vuosina 2011 – 2015 järjestelmään kuuluville johtoryhmän jäsenille voidaan myöntää palkkiona asetettujen tavoitteiden saavuttamisen perusteella yhteensä enintään 237.500 Panostajan osaketta. Lisäksi mahdollista palkkiota maksetaan siten rahana, että se kattaa palkkiosta aiheutuvat verot ja veronluonteiset maksut. Palkkiona saatujen osakkeiden osalta johtoryhmän jäsenillä on velvollisuus olla luovuttamatta osakkeita 27 kuukauden aikana niiden saamisesta.

Tämä selvitys on saatavilla yhtiön internet-sivuilla osoitteessa www.panostaja.fi. Selvitys on annettu toimintakertomuksesta erillisenä kertomuksena.

Panostaja Oyj:n pörssitiedotteet

Marraskuu

- 22.11.2010 Takoman viimeinenkin neljännes tappiollinen, mutta Panostajan tulosodotukset ennallaan

Joulukuu

- 2.12.2010 Kutsu Panostaja Oyj:n tiedotustilaisuuteen
- 15.12.2010 Panostajan hallitus hyväksyi 330.000 uutta osake-merkintää
- 16.12.2010 Panostaja-konsernin tilinpäätöstiedote 1.11.2009-31.10.2010
- 16.12.2010 Panostaja järjestää osakeannin ja tarjoaa merkittäväksi vaihdettavaa pääomalainaa
- 16.12.2010 Panostaja Oyj:n johto sijoittaa yhtiön osakkeisiin osana pitkäaikaista kannustin- ja sitouttamisjärjestelmää
- 16.12.2010 Panostaja vahvistaa digitaalisten painopalveluiden liiketoiminta-alueitaan Suomen Graafiset Palvelut Oy Ltd:n ostolla
- 16.12.2010 Arvopaperimarkkinalain 2 luvun 10 pykälän mukainen tiedote omistusosuuden muuttumisesta
- 17.12.2010 Panostaja Oyj:n hallituksen jäsenien palkkioiden maksaminen yhtiön hallussa olevilla osakkeilla
- 21.12.2010 Yhtiökokouskutsu
- 21.12.2010 Panostajan osakeannin lopputulos
- 21.12.2010 Arvopaperimarkkinalain 2 luvun 10 pykälän mukainen tiedote omistusosuuden muuttumisesta
- 23.12.2010 Panostaja Oyj:n 330.000 uutta osaketta rekisteröity
- 23.12.2010 Arvopaperimarkkinalain 2 luvun 10 pykälän mukainen tiedote omistusosuuden muuttumisesta

Tammikuu

- 5.1.2011 Panostaja Oyj:n vuosikertomus 2010 julkaistu kokonaisuudessaan
- 11.1.2011 Panostaja Oyj:n 4.000.000 uutta osaketta rekisteröity
- 11.1.2011 Arvopaperimarkkinalain 2 luvun 10 pykälän mukainen tiedote omistusosuuden muuttumisesta
- 25.1.2011 Esitys 27.1.2011 kokoontuvalle Panostajan yhtiökokoukselle hallituksen jäsenistä
- 25.1.2011 Panostaja Oyj:n johto on sijoittanut yhtiön osakkeisiin osana pitkäaikaistakannustin- ja sitouttamisjärjestelmää
- 27.1.2011 Panostaja Oyj:n varsinaisen yhtiökokous 27.1.2011

Helmikuu

- 1.2.2011 Panostaja Oyj:n vaihdettava pääomalaina 2011
- 8.2.2011 Panostaja Oyj on ostanut takaisin vaihdettavaa pääomalainaa 2006
- 17.2.2011 Kutsu Panostaja Oyj:n tiedotustilaisuuteen
- 18.2.2011 Finanssivalvonta hyväksynyt Panostajan Vaihdettava pääomalaina 2011:n lainaosuuksien listausta koskevan esitteen

Maaliskuu

- 9.3.2011 Panostaja-konsernin osavuositiedote 1.11.2010 – 31.1.2011
- 10.3.2011 Panostaja Oyj:n hallituksen jäsenien palkkioiden maksaminen yhtiön hallussa olevilla osakkeilla
- 30.3.2011 Panostaja Oyj nimitysuutinen - Jouni Arolainen Vindean Toimitusjohtajaksi

Huhtikuu

- 29.4.2011 Panostaja Oyj:n omistus Ecosir Groupissa laskee alle 50 prosentin

Toukokuu

- 25.5.2011 Kutsu Panostaja Oyj:n tiedotustilaisuuteen

Kesäkuu

- 8.6.2011 Panostaja-konsernin osavuositiedote 1.11.2010 – 30.4.2011
- 9.6.2011 Panostaja Oyj:n hallituksen jäsenien palkkioiden maksaminen yhtiön hallussa olevilla osakkeilla
- 22.6.2011 Helsingin hallinto-oikeuden päätös Panostajan käyttöomaisuusosakkeiden myyntivoittojen verotuksesta

Elokuu

- 25.8.2011 Kutsu Panostaja Oyj:n tiedotustilaisuuteen
- 26.8.2011 Ari Suomalainen Suomen Kiinnikekeskus Oy:n osakkaaksi

Syyskuu

- 6.9.2011 Panostaja Oyj nimitysuutinen – Hannu Rantanen Suomen Helakeskuksen toimitusjohtajaksi
- 7.9.2011 Panostaja-konsernin osavuositiedote 1.11.2010 – 31.7.2011
- 8.9.2011 Panostaja Oyj:n hallituksen jäsenien palkkioiden maksaminen yhtiön hallussa olevilla osakkeilla
- 19.9.2011 Panostaja Oyj on myynyt Lämpö-Tukku Oy:n liiketoiminnan Cordes & Graefe KG:lle. Panostaja Oyj tarkentaa tulosohejaustaan.
- 23.9.2011 Panostajan taloudellinen tiedottaminen ja varsinaisen yhtiökokous

Lokakuu

- 3.10.2011 Panostaja Oyj:n tytäryhtiön Lämpö-Tukku Oy:n ja Cordes & Graefe KG:n välinen liiketoimintakauppa ei toteudu

Tietoja osakkeenomistajille

Osakkeen tiedot

Markkina	NASDAQ OMX Helsinki Oy
ISIN	FI0009800379
Kaupankäyntitunnus	PNA1V (OMX)
Lista	OMXH Small Cap
Osakkeiden lukumäärä	51 733 110

Panostajan osakkeet on rekisteröity Euroclear Finland Oy:n ylläpitämässä arvo-osuusjärjestelmässä.

Yhtiökokous

Panostaja Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidetään tiistaina tammi-kuun 31. päivänä 2012 kello 13.00 Technopolis Yliopistonrinteessä, Häggman-Salissa, osoitteessa Kalevantie 2, Tampere. Julkaisimme yhtiökokouskutsun 15.12.2011.

Oikeus osallistua yhtiökokoukseen on osakkeenomistajalla, joka viimeistään 19.1.2012 on merkitty osakkeenomistajaksi Euroclear Finland Oy:n ylläpitämään yhtiön osakasluetteloon.

Osakkeenomistaja, jonka osakkeet on hallintarekisteröity ja joka haluaa osallistua yhtiökokoukseen, on ilmoitettava merkittäväksi tilapäisesti yhtiön osakasluetteloon viimeistään 26.1.2012 klo 10.00. Ilmoituksen edellytys on, että osakkeenomistajalla olisi samojen osakkeiden perusteella ollut oikeus tulla merkityksi yhtiön osakasluetteloon yhtiökokouksen täsmäytyspäivänä 19.1.2012. Hallintarekisteröityä osakkeenomistajaa koskeva ilmoitus tilapäisestä merkitsemisestä yhtiön osakasluetteloon katsotaan samalla ilmoittautumiseksi yhtiökokoukseen.

Osakkeenomistajan, joka haluaa osallistua yhtiökokoukseen, on ilmoittauduttava ennakolta yhtiölle viimeistään 26.1.2012 klo 16.00 mennessä kirjallisesti osoitteella Sari Tapiola / Panostaja Oyj, PL 783, 33101 Tampere, tai puhelimitse Sari Tapiolalle puh. (010) 2173 211 tai sähköpostilla yhtiokokous@panostaja.fi. Ilmoittautumiskirjeen on oltava perillä ennen ilmoittautumisajan päättymistä. Mahdolliset valtakirjat pyydetään toimittamaan alku-peräisinä osoitteeseen Panostaja Oyj, Sari Tapiola, PL 783, 33101 Tampere ennen ilmoittautumisajan päättymistä.

Osingonmaksu ja pääoman palautus

Yhtiön hallitus esittää, että tilikaudelta ei jaeta osinkoa. Lisäksi hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle, että pääomanpalautusta mak-

setaan sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta 0,05 euroa osakkeelta. Pääomanpalautus maksetaan osakkeenomistajalle, joka pääomanpalautuksen täsmäytyspäivänä 3.2.2012 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa, että pääomanpalautus maksetaan 10.2.2012.

Lisäksi hallitus ehdottaa, että yhtiökokous valtuuttaisi hallituksen päättämään harkintansa mukaan mahdollisesta varojen jakamisesta osakkeenomistajille yhtiön taloudellisen tilanteen sitä puoltaessa joko osinkona voittovaroista tai varojenjakona sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta. Valtuutuksen perusteella tehtävän varojen jaon enimmäismäärä on yhteensä enintään 5.200.000 euroa.

Valtuutuksen ehdotetaan sisältävän hallituksen oikeuden päättää kaikista muista edellä mainittuun varojen jakoon liittyvistä ehdoista.

Valtuutuksen ehdotetaan olevan voimassa seuraavaan varsinaiseen yhtiökokoukseen saakka. Hallitus on arvioinut, ettei pääomanpalautus vaaranna yhtiön maksukykyä.

Yhtiökokoukseen liittyvät tärkeät päivämäärät

Yhtiökokouksen täsmäytyspäivä	19.1.2012
Yhtiökokoukseen ilmoittautuminen päättyy	26.1.2012
Yhtiökokous	31.1.2012
Pääomapalautuksen täsmäytyspäivä	3.2.2012
Pääomapalautuksen maksupäivä	10.2.2012

Osavuosikatsaukset

Panostaja-konserni julkaisee tilikaudella 1.11.2011 – 31.10.2012 kolme osavuosikatsausta seuraavasti:

Osavuosikatsaus ajalta 1.11.2011 – 31.1.2012	Julkaistaan 7.3.2012
Osavuosikatsaus ajalta 1.11.2011 – 30.4.2012	Julkaistaan 6.6.2012
Osavuosikatsaus ajalta 1.11.2011 – 31.7.2012	Julkaistaan 5.9.2012

Osavuosikatsaukset, vuosikertomus ja tiedotteet ovat julkaisemisen jälkeen luettavissa yhtiön kotisivuilla www.panostaja.fi.

Kaksi viikkoa ennen vuosituloksen ja osavuosikatsausten julkistamista yhtiö pitää niin sanotun hiljaisen jakson, jonka aikana yhtiö ei kommentoi taloudellista tilannetta tai markkinanäkymiä, eikä tapaa pääomamarkkinoiden edustajia.

Juha Sarsama, s.1965

Toimitusjohtaja vuodesta 2007
Varatuomari, M.S.M (Boston University Brussels)
Aikaisempi työkokemus: Toimitusjohtaja OpusCapita Oy,
hallintojohtaja Saarioinen Oy, talousjohtaja OpusCapita Oyj
Muut luottamustehtävät: Tampereen kauppakamarin
hallituksen jäsen



Simo Mustila, s.1967

Talousjohtaja vuodesta 2010
KTM, MBA
Aikaisempi työkokemus: F&I Manager Delta Motor Group Oy;
Talous- ja hallintojohtaja DNA-konserni
Muut luottamustehtävät: Tampereen kauppakamarin finanssi-
valiokunnan jäsen



Heikki Nuutila, s. 1958

Kehitysjohtaja vuodesta 2008
YTM
Aikaisempi työkokemus: Toimitusjohtaja
Tutor Partners Oy, johtaja Hermia Yrityskehitys Oy,
johtaja Andersen Corporate Finance
Muut luottamustehtävät: -



Tapio Tommila, s. 1978

Sijoitusjohtaja vuodesta 2008
KTM
Aikaisempi työkokemus: Deloitte Corporate Finance Oy,
PricewaterhouseCoopers Oy
Muut luottamustehtävät: -



Jukka Ala-Mello, s. 1963

Hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2011, hallituksen jäsen vuodesta 2006
Kauppatieteiden maisteri, KHT, KONE Oyj:n johtaja
Aikaisempi työkokemus: PricewaterhouseCoopers Oyj:n osakas 1995 – 2006, KHT-tilintarkastaja 1993 – 2006 ja tilintarkastaja 1987 – 1990 sekä Panostaja Oyj:n talouspäällikkö 1990 – 1993
Muut luottamustehtävät: Hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja Security Trading Oyj:ssä ja Holding Manutas Oyj:ssä sekä hallituksen puheenjohtaja OWH-Yhtiöt Oyj:ssä
Riippumaton jäsen

Eero Eriksson, s. 1963

Hallituksen jäsen vuodesta 2011

Valtiotieteiden maisteri. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennian varatoimitusjohtaja
Aikaisempi työkokemus: Henki-Fennian sijoitusjohtaja 2002 – 2008, Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennian sijoitusjohtaja 2002 – 2003, Eläke-Fennian sijoitusjohtaja 1998 – 2001
Muut luottamustehtävät: Fennian kiinteistöyhtiöiden hallitusten puheenjohtaja, Diabetes tutkimussäätiön sijoitusvaliokunnan jäsen
Riippumaton jäsen



Satu Eskelinen, s. 1961

Hallituksen jäsen vuodesta 2010

Diplomi-insinööri, Technopolis Oyj:n Tampereen Liiketoimintayksikön sekä Yrityspalveluiden johtaja
Aikaisempi työkokemus: Solteq Oyj:n konsultointi- ja teknologiayksikön yksikönjohtaja, Elisa Oyj:n aluejohtaja ja Soon Com Oyj:n markkinointijohtaja ja toimitusjohtaja
Muut luottamustehtävät: Tampereen Lääkärikeskus Oyj:n hallituksen jäsen
Riippumaton jäsen

Mikko Koskenkorva, s. 1982

Hallituksen jäsen vuodesta 2011

Ylioppilas, Pajakulma Oy IT-Projektipäällikkö
Aikaisempi työkokemus: Expert ASA Oy myynti 2003 – 2008
Muut luottamustehtävät: Johtopanos Oyj:n hallituksen jäsen, Rollock Oyj:n hallituksen jäsen
Riippumaton jäsen



Hannu Martikainen, s. 1943

Hallituksen jäsen vuodesta 2007

Rakennusneuvos
Aikaisempi työkokemus: Parma Oyj:n toimitusjohtaja
Muut luottamustehtävät: Muotolevy Oyj:n hallituksen jäsen
Riippumaton jäsen

Hannu Tarkkonen, s. 1950

Hallituksen jäsen vuodesta 2006

yo-merkonomi, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eteran toimitusjohtaja
Aikaisempi työkokemus: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera, sijoitusjohtaja 1997 – 2005 ja varatoimitusjohtaja 2005 – 2010
Muut luottamustehtävät: Raisio Oyj, hallintoneuvoston jäsen; Hypoteekkiyhdistys, hallintoneuvoston jäsen



Miksi sijoittaa osakkeisiin?

Osakekurssit voivat muuttua lyhyellä aikavälillä rajustikin, kun sijoittajien mielialat vaihtuvat. Viime aikoina tunnelmat ovat velloneet äärimmäisyydestä toiseen Euroopan velkakriisin vuoksi.

Pitkällä aikavälillä psykologia väistyy taloudellisten tosiasioiden tieltä. Osaketuotto osinkoineen on yleensä muutaman prosenttiyksikön korkeampi kuin bruttokansantuotteen volyymin kasvu. Näin tuleekin olla, sillä yritykset kasvavat koko kansantaloutta nopeammin ja lisäksi pörssilistalle valikoituu eturivin yrityksiä.

Hajautettu osakesalkku on ollut erinomainen pitkän aikavälin sijoitusvaihtoehto. Helsingissä noteerattujen osakkeiden vuotuinen kokonaistuotto osinkoineen oli keskimäärin peräti 12 prosenttia vuosina 1990–2010. Reaalituotto oli todella kova, sillä vuotuinen inflaatio jäi vajaaseen kahteen prosenttiin.

Väärään aikaan tehty osakeosto aiheuttaa mielipahaa ja heikentää sijoituksen kokonaistuottoa. Toisaalta ajoituksen merkitys vähenee pitkällä aikavälillä. Kurseja ei voi ennustaa eikä ajoitusvirheitä välttää. Osakesijoittajalta vaaditaan siis kylmäpäisyyttä ja hermojen hallintaa. Mutta mitä muuta vaaditaan?

Vastaus on selvä: kärsivällisyyttä, kärsivällisyyttä ja kärsivällisyyttä. Liian usein luovutaan pettyneenä osakkeista, jos kurssi ei ole lähtenyt lentoon viimeistään muutaman kuukauden kuluttua hankinnasta. On hyvä muistaa, että osakkeen mahdollisen hinnoitteluvirheen korjaantumiseen saattaa vierähtää vuosia. Jos oma analyysi on tehty huolella, kannattaa odottaa sadon kypsymistä.

Tutkijat ovat havainneet, että sijoittajat eivät toimi rationaalisesti, vaan toistavat jatkuvasti samoja käyt-

täytymisvirheitä. Tunnetuin näistä on sopuli-ilmiö. Tiedostamalla virheet niiltä voi välttyä ja parhaimmillaan niistä voi hyötyä.

Taitavalta sijoittajalta vaaditaan myös analyttisyyttä. Osakekurssia voi suhteuttaa esimerkiksi tulokseen ja tulosenusteisiin, osinkonäkymiin sekä kirjanpidollisiin omiin varoihin. Tase ei saa olla liian velkavertainen. Tunnuslukuista käyttökelpoisin on mielestäni osinkotuotto, sillä rahoitusteorian mukaan osakkeen oikea arvo on osakkeesta saatavien tulevien kassavirtojen eli osinkojen diskontattu nykyarvo. Nopeimmin osakkeen arvo nousee niissä yhtiöissä, jotka ripeimmin pystyvät kasvattamaan omistajiensa osinkotuloja.

Kannattaa aina perehtyä yhtiön liiketoimintaan, omistussuhteisiin, voitonjakopolitiikkaan ja johtohenkilöiden kyvykkyyteen. Itse arvostan kasvollista omistusta. On rauhoittavaa tietää olevansa samassa veneessä suurten henkilöomistajien kanssa. Monet instituutiot kuten rahastot, järjestöt, eläkelaitokset ja säätiöt ovat usein valitettavan passiivisia omistajia.

Pienten yhtiöiden osakkeet vaihdetaan laiskasti pörssissä. Likvideettiriski on siis tavallista suurempi. Riskin vastapainona näiden small cap -osakkeiden tuotto on havaittu olevan korkeampi kuin vilkkaasti vaihdettujen blue chips -osakkeiden tuotto. Yksityissijoittajalle pieni pörssivaihto on tuskin ongelma. Piensijoittajan kannattaa panostaa laadukkaisiin small cap -yhtiöihin, koska suursijoittajien poissaolo merkitsee muita osakkeita edullisempaa hinnoittelua.

Panostaja sisältyy tämän kolumnin kirjoittajan osakesalkkuun. Yhtiön liiketoiminta on mielenkiintoinen ja yhtiö hyvä osingonmaksaja. ”Onnistu osakemarkkinoilla” -kirjassa olevan laskelman mukaan Panostajan osakkeiden vuotuinen kokonaistuotto oli kokonaista 26 prosenttia ajanjaksolla 28.2.2002–30.6.2011. Sijoitusta yhtiön osakkeisiin ei ole todellakaan tarvinnut katua.

Kim Lindström



Kim Lindström on pitkäaikainen sijoittaja ja sijoituskirjailija. Marraskuussa 2011 ilmestyi hänen ja hänen poikansa Tomin 420-sivuinen teos ”Onnistu osakemarkkinoilla” (Talantum).



Miksi sijoittaa Panostajaan?

OLEMME MATALAN RISKIN YRITYS, SILLÄ SIOITAMME HAJAUTETUSTI
LISTAAMATTOMIIN SUOMALAIISIIN PK-YRITYKSIIN, JOILLA ON
KORKEAT TUOTTO-ODOTUKSET.

YHDISTÄMME PÖRSSIYHTIÖN PARHAAT KÄYTÄNNÖT
SUOMALAISEN PK-YRITYKSEN TALOUS- JA JOHTAMISJÄRJESTELMIIN.

TAVOITTEENAMME ON HYVÄ TUOTTO OMISTAJILLE.

Panostaja Oyj

Postitorvenkatu 16, 33840 Tampere / PL 783, 33101 Tampere
Puhelin 010 217 3211 / Faksi 010 217 3232 / panostaja@panostaja.fi / www.panostaja.fi

panostaja

OLEMME SIIJOITUSYHTIÖ, JOKA LUO MENESTYSTARINOITA
OMISTAMALLA JA KEHITTÄMÄLLÄ SUOMALAISIA PK-YRITYKSIÄ

...

TILINPÄÄTÖS 2011

Sisällysluettelo

Hallituksen toimintakertomus 2011

Konsernitilinpäätös 2011, IFRS

- 8 Tuloslaskelma
- 9 Tase
- 10 Rahavirtalaskelma
- 11 Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista
- 12 Tilinpäätöksen liitetiedot
- 41 Taloudelliset tunnusluvut

Emoyhtiön tilinpäätös 2011, FAS

- 43 Tuloslaskelma
 - 43 Tase
 - 44 Rahoituslaskelma
 - 45 Tilinpäätöksen liitetiedot
-
- 48 Hallituksen ehdotus varsinaiselle yhtiökokoukselle
 - 49 Tilintarkastuskertomus
 - 52 Osakkeet ja osakkeenomistajat

Tilinpäätös tilikaudelta 1.11.2010–31.10.2011

Panostaja Oyj:n hallituksen toimintakertomus

Konsernin taloudellinen kehitys

Panostaja-konsernin liikevaihto oli päättyneellä katsauskaudella 163,2 milj. euroa (137,9 milj. euroa). Viennin osuus liikevaihdosta oli 13,8 milj. euroa eli 8,4 %. Edellisen tilikauden aikana toteutuneiden yritysostojen vaikutus 25,3 milj. euron liikevaihdon kasvuun oli 15,2 milj. euroa. Konsernin liikevaihdon kasvu aiheutui erityisesti edellisen tilikauden aikana toteutetuista yritysostoista sekä digitaalisten painopalveluiden operatiivisen toiminnan kehittymisestä ja konepajateollisuuden markkinoiden piristymisestä.

Konsernin kahdestatoista liiketoimintaa harjoittavasta segmentistä kymmenen ylitti viime tilikauden liikevaihtotasoa. Kaksi liiketoiminta-aluetta jäi viime tilikauden liikevaihtotasosta. Vastavasti konsernin yhdeksässä segmentissä liikevoitto parani ja kolmessa heikkeni viime tilikaudesta.

Konsernin koko tilikauden liikevoitto oli 5,9 milj. euroa (2,9 milj. euroa). Liikevoiton kasvu 3,0 milj. euroa aiheutui pääasiassa liikevaihdon kasvusta sekä edellisen tilikauden aikana toteutuneista yritysostoista. Yritysostojen vaikutus liikevoiton kasvuun hankinnan kulut huomioiden oli 1,1 milj. euroa. Liikevoittoprosentti oli 3,6 % (2,1 %).

Tulos myydyistä liiketoiminnoista oli -0,4 milj. euroa. Ecosir Group Oy irtosi konsernista huhtikuussa 2011. Vertailuvuoden osalta tilikaudella myytyjen liiketoimintojen liikevaihto koko viime tilikaudelta oli 2,6 milj. euroa, liiketappio -4,5 milj. euroa ja tilikauden tappio -4,3 milj. euroa. Konsernin tuloslaskelma ei sisällä vertailuvuodelta 2010 myydyin liiketoiminnan tuloslaskelmaa vaan tulos (-4,3 milj. euroa) on konsernin tuloslaskelmassa erotettu riville Tulos myydyistä liiketoiminnoista.

Ennen myytyjen liiketoimintojen erottamista tuloslaskelmasa jatkuvista liiketoiminnoista, konsernin vertailuvuoden liikevaihto koko tilikaudelta oli 140,5 milj. euroa, liiketappio -1,6 milj. euroa ja tulos ennen veroja -4,0 milj. euroa.

Konsernin nettorahoituskulut katsauskaudella olivat noin -3,0 milj. euroa (-2,4 milj. euroa). Panostaja konsernin rahoitusasema ja likviditeetti säilyivät hyvinä. Rahoituskuluja katsauskaudella rasitti takaisinostettujen lainaosuuksien korkokulut, jotka olivat -0,7 milj. euroa. Konsernin henkilöstön määrä tilikaudella oli keskimäärin 1 034 (967). Tilikauden lopussa konsernin henkilöstömäärä oli 1 097.

Panostaja tiedotti 19.9.2011 koko Lämpö-Tukku Oy:n liiketoiminnan myynnistä Cordes & Graefe KG:n uudelle suomalaiselle tytäryritykselle. Kauppa oli tarkoitus saattaa päätökseen 3.10.2011. Panostaja kuitenkin tiedotti 3.10.2011, että myynti ei toteudu kaupan toteutumista edeltäneen inventaarin virheellisyysien vuoksi. Virheellisyysien kokonaismäärä oli noin 2 milj. euroa.

Lämpö-Tukun vaihto-omaisuuteen on tilinpäätöksen yhteydessä tehty 2,2 milj. euron alaskirjaus, josta 1,9 milj. euroa kohdistettiin aikaisemmille tilikausille ja 0,2 milj. euroa kohdistui 31.10.2011 päättyneelle tilikaudelle. Aikaisemmille tilikausille tehdystä kohdistuksesta 1,4 milj. euroa kirjattiin kertyneisiin voittovaroihin ja 0,5 milj. euroa laskennallisiin verosaamisiin. Tiedotteessa 9.11.2011 Pa-

nostaja ilmoitti jatkavansa inventaarieroon johtaneiden syiden selvittämistä ja tiedottavansa niistä tarvittaessa lisää.

Takoma Oyj:n osakkeiden pääomanpalautukseen liittyvässä ennakkopäätöksessä keväällä 2008, konserniverokeskus katsoi kokonaisarvion perusteella Panostaja Oyj:n elinkeinotulon verottamisesta annetun lain 6 §:n 1 momentin 1 kohdassa tarkoitetuksi pääomasijoittajaksi. Pääomasijoittajalle käyttöomaisuusosakkeiden luovutusvoitot ovat veronalaista tuloa.

Edellä mainitun ennakkopäätöksen johdosta säännönmukaisessa verotuksessa 2007 konserniverokeskus on katsonut Panostaja Oyj:n edellä mainituksi pääomasijoittajaksi ja on verottanut Panostaja Oyj:tä eräistä käyttöomaisuusosakkeiden luovutusvoitoista. Panostaja Oyj teki vuoden 2007 verotuksesta oikaisuvaatimuksen oikaisulautakunnalle vaatien käyttöomaisuusosakkeiden luovutuksen verovapautta. Verotuksen oikaisulautakunta hylkäsi Panostaja Oyj:n oikaisuvaatimuksen elokuussa 2009 ja Panostaja Oyj valitti tästä päätöksestä Helsingin hallinto-oikeuteen.

Panostaja Oyj sai kesäkuussa tiedoksi Helsingin hallinto-oikeuden hylkäävän päätöksen koskien yhtiön valitusta. Hallinto-oikeus katsoo, että Panostaja Oyj on elinkeinotulon verottamisesta annetussa laissa tarkoitettu pääomasijoitustoimintaa harjoittava yhtiö. Panostaja Oyj on hakenut korkeimmalta hallinto-oikeudelta valituslupaa hallinto-oikeuden päätökseen.

Panostaja Oyj

Emoyhtiö Panostaja Oyj:n liikevaihto oli 0,06 milj. euroa (0,05 milj. euroa).

Liiketappio oli -6,9 milj. euroa (-2,6 milj. euroa). Emoyhtiön tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja oli -6,9 milj. euroa (-2,1 milj. euroa). Emoyhtiön tilikauden tappioksi muodostui -6,9 milj. euroa (-2,1 milj. euroa).

Konsernirakenne

Panostaja Oyj:n tytäryhtiö Digiprint Finland Oy osti painotuotteita ja -palveluita tarjoavan Suomen Graafiset palvelut Oy Ltd:n koko osakekannan joulukuussa 2010. Suomen Graafiset palvelut Oy Ltd:n liikevaihto huhtikuussa 2010 päättyneellä tilikaudella oli 3,2 miljoonaa euroa ja yhtiö työllisti 30 henkilöä. Yhtiön kotipaikka on Kuopio ja sillä on toimipiste Helsingissä.

Digiprint Finland Oy:n tytäryhtiö Kopijyvä Oy osti 21.6.2011 Microtieto Suomi Oy:n koko osakekannan. Yrityskaupan myötä Kopijyvä Oy vahvistaa markkina-osuuttaan mikrofilmauksen ja -tulospalvelujen tarjoajana. Yhtiö toimii Espoossa ja työllistää viisi henkilöä.

Huhtikuun lopussa Ecosir Group Oy:n toimiva johto ja muut osakkeenomistajat ostivat Panostaja Oyj:lta sen omistamia Ecosir Group Oy:n osakkeita niin, että Panostaja Oyj:n omistusosuus Ecosir Group Oy:ssä laski 49,78 prosenttiin ja Ecosir Group Oy on lakannut olemasta Panostaja Oyj:n tytäryhtiö. Järjestelyn yhteydessä Panostaja Oyj teki noin 2,5 miljoonan euron sijoituksen Ecosir Group Oy:n

sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Sijoitus toteutettiin konvertoimalla Panostaja Oyj:n saamia 2,4 miljoonan euron edestä sekä osittain uudella sijoituksella. Järjestelyllä ei ollut olennaista tulosvaikutusta Panostaja-konsernin tulokseen. Panostaja Oyj:n saamiset Ecosir Group Oy:ltä tämän järjestelyn jälkeen ovat 2,2 miljoonaa euroa. Saatavat ovat pääomallina ehtoisia. Panostaja Oyj raportoi jatkossa Ecosir Group Oy:n osakkuusyhtiönä ja osakkuusyhtiön osakkeiden hankintameno Panostaja Oyj:n taseessa on järjestelyn jälkeen 0,2 miljoonaa euroa.

Takoma Oyj:n tytäryhtiö Takoma Systems Oy osti kesäkuussa hydrauliiikka- ja automaatiojärjestelmiin erikoistuneen TL-Tuotanto Oy:n liiketoiminnan Keminmaalta noin 0,8 milj. euron kauppahinnalla. TL-Tuotanto Oy:n liikevaihto oli joulukuussa 2010 päättyneellä tilikaudella 3,4 miljoonaa euroa ja yhtiö työllisti noin 25 henkeä.

Tilikauden aikana Panostaja-konsernin konsernirakennetta yksinkertaistettiin sulauttamalla kahdeksan yhtiötä muihin Panostaja-konsernin yhtiöihin. Suomen Puunjalostus Oy sulautui tilikauden aikana Panostaja Oyj:hin.

Panostaja-konsernin liiketoiminta-segmentit

Panostaja-konsernin liiketoiminta raportoidaan kolmessa toista segmentissä, jotka ovat Turvallisuus, Digitaaliset painopalvelut, LVI-tukkukauppa, Takoma, Lisäarvologistiikka, Helat, Autovaraosat, Lämpökäsittely, Puusepänteollisuus, Kannakkeet, Kiinnikkeet, Teknokemia sekä Muut (emoyhtiö). Segmentit on muodostettu, koska ne tuottavat keskenään erilaisia tuotteita ja palveluja.

Konsernin segmenttiraportointi perustuu liiketoiminnallisiin segmentteihin.

Turvallisuus

Flexim Security Oy on turvallisuusteknologian ja -palveluiden, lukituksen, oviautomaatiikan sekä kulunvalvontatuotteiden ja -ratkaisujen asiantuntija. Yhtiön toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Tampereella, Turussa, Porissa, Seinäjoella, Lahdessa, Jyväskylässä ja Oulussa. Flexim Security Oy kuuluu Flexim Group -konserniin, josta Panostajan omistusosuus on 70 prosenttia. Konsernin toimitusjohtajana toimii Jukka Laakso.

Turvallisuus-segmentin liikevaihdon kasvu oli 2,7 milj. euroa. Liikevaihto kasvoi 21,9 milj. eurosta 24,6 milj. euroon liikevoiton säilyessä 1,2 milj. eurossa. Segmentissä toteutettiin katsauskaudella liiketoimintakauppa, jossa ostettiin Lukkohoolto Lempiäinen Oy:n liiketoiminta Lahdesta. Vertailuvuoden liikevaihdon ja -voiton kehitykseen vaikutti hillitsevästi segmentin eri liiketoimintojen yhtenäistäminen ja päättyneellä tilikaudella segmentti pääsi keskittymään asiakkuuksiinsa. Tämä vaikutti positiivisesti liikevaihdon kasvuun. Tilikaudella toteutettu tuote- ja palvelutarjonnan kehittäminen rasitti tilikauden tulosta. Segmentin henkilöstömäärä oli tilikauden lopussa 188 (151).

Digitaaliset Painopalvelut

Kopijyvä Oy on yksi Suomen suurimpia digitaalisia painopalveluja tarjoavia yrityksiä. Yhtiöiden palvelumuotoja ovat kopiointi, tulostus, CAD-päällepiirto, digitaalinen painaminen, skannaus, SokoPro-projektipankki ja lähettipalvelut. Yhtiön toimipisteet sijaitsevat Keski-, Itä- ja Länsi-Suomen alueella sekä pääkaupunkiseudulla. Lisäksi yri-

tyksellä on toimintaa Tallinnassa ja Pietarissa. Kopijyvä Oy kuuluu Digiprint Finland -konserniin, josta Panostajan omistusosuus on 65,8 prosenttia. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Heimo Viinanen.

Digitaaliset painopalvelut -segmentin liikevaihdon kasvu oli 9,8 milj. euroa. Digitaaliset painopalvelut -segmentin liikevaihto kasvoi 21,7 milj. eurosta 31,5 milj. euroon ja liikevoitto 3,2 milj. eurosta 4,1 milj. euroon. Operatiivisen toiminnan kehittymisen lisäksi edellisellä tilikaudella hankittu Domus Print Oy sekä 16.12.2010 hankittu Suomen Graafiset Palvelut Oy vaikuttivat positiivisesti sekä liikevaihtoon että liikevoittoon. Segmentissä toteutettiin tilikaudella myös toinen yrityskauppa, jossa ostettiin Microtieto Suomi Oy:n koko osakekanta. Segmentissä toteutettiin tilikauden aikana kaksi fuusiota, kun sekä Domus Print Oy että Suomen Graafiset Palvelut Oy fuusioitiin Kopijyvä Oy:hyn. Segmentin henkilöstömäärä oli tilikauden lopussa 325 (256).

LVI-Tukkukauppa

Lämpö-Tukku Oy on erikoistunut LVI-alan tukkukauppaan. Lämpö-Tukku Oy kuuluu Eurotermo Holding-konserniin, josta Panostajan omistusosuus on 63,3 prosenttia. Lämpö-Tukulla on toimipisteet Helsingissä, Espoossa, Seinäjoella, Vantaalla ja Tampereella. Eurotermo Holding-konsernin määräaikaisena toimitusjohtajana on toiminut 9.11.2011 alkaen S. Martti Niemi. Tilikaudella 2011 toimineen toimitusjohtajana Jouko Tyrkön toimitusjohtajasopimus päättyi samana päivänä.

LVI-Tukkukauppa -segmentin liikevaihto kasvoi 19,6 milj. eurosta 20,5 milj. euroon, liiketuloksen laskiessa 0,3 milj. euron liikevoitosta -0,5 milj. euron liiketappioon. Lämpö-Tukun vaihto-omaisuuden inventaarissa löytyi tilikaudella yli 2 milj. euron virhe. Yhtiön vaihto-omaisuuteen tehtiin tilinpäätöksen yhteydessä 2,2 milj. euron alaskirjaus, josta 1,9 milj. euroa kohdistettiin aikaisemmille tilikausille ja 0,2 milj. euroa 31.10.2011 päättyneelle tilikaudelle. Loppuvuoden hyvä myynti tasoitti heikompaa alkuvuotta. Markkinoiden epävarmuus heijastui erityisesti loppuvuonna toimitilarentamiseen, saneerauksen ja uudiskohteiden pysyessä edelleen hyvällä tasolla. Segmentin henkilöstömäärä oli tilikauden lopussa 37 (37).

Takoma

Takoma -konserniin kuuluu neljä konepajateollisuuden yhtiötä, Tampereen Laatukoneistus Oy, Hervannan Koneistus Oy, Takoma Gears Oy ja Takoma Systems Oy. Takoma Systems Oy osti tilikaudella hydrauliiikka- ja automaatiojärjestelmiin erikoistuneen TL-Tuotanto Oy:n liiketoiminnan Keminmaalta. Emoyhtiönä toimii Panostajan 65,1 prosenttisesti omistama Takoma Oyj. Kaikkien yhtiöiden toimitusjohtajana toimii Kimmo Korhonen.

Takoma -segmentin liikevaihdon kasvu oli 8,4 milj. euroa. Takoma -segmentin liikevaihto kasvoi 19,1 milj. eurosta 27,5 milj. euroon. Liiketappio pieneni -1,7 milj. eurosta -1,4 milj. euroon. Liikevaihdon kasvu johtui lähes kokonaan edellisellä tilikaudella hankitusta Takoma Gears Oy:stä. Moventas Oy:n konkurssihakemus ja sen tytäryhtiöiden Moventas Wind Oy:n ja Moventas Santasalo Oy:n hakeutuminen yrityssaneeraukseen vaikutus Takoman tilikauden tulokseen oli -0,2 milj. euroa. Takoma tiedotti tilikauden aikana kolme kertaa heikkenevistä tulosodotuksista. Segmentin markkinaympäristössä kesällä 2011 alkanut epävarmuus näkyi lopputilikaudesta lähinnä voimakkaana asiakastoimitusten aikataulusiirtona, ei niin-

kään tilauskantojen heikkenemisenä. Segmentin asiakkaiden toimitukset keskittyivät tilikaudella aikaisempaa enemmän Aasiaan ja muihin kehittyviin talouksiin. Segmentin henkilöstömäärä oli tilikauden lopussa 190 (168).

Lisäarvologistiikka

Vindea Oy on suomalaisen metalliteollisuuden lisäarvologistiikkapalveluihin erikoistunut yritys, joka tarjoaa myös komponenttivalmistusta konepajateollisuudelle. Vindea Oy kuuluu Vindea Group -konserniin, josta Panostajan omistusosuus on 70 prosenttia. Maa-liskuussa 2011 konsernin toimitusjohtajaksi kutsuttiin Jouni Arolainen. Arolainen siirtyi tehtävään konsernin varatoimitusjohtajan tehtävästä. Toimitusjohtajan vaihdoksen myötä Panostajan omistusosuus Vindea Group -konsernissa muuttui 66,1 prosentista 70 prosenttiin.

Lisäarvologistiikka-segmentin liikevaihto kasvoi 15,1 milj. eurosta 15,4 milj. euroon. Samaan aikaan segmentin -0,5 milj. euron liiketappio vaihtui 0,4 milj. euron liikevoitoksi. Teknoliateollisuudessa toimivien asiakkaiden volyymit kasvoivat selvästi tilikauden aikana. Liiketuloksen positiiviseen kehittymiseen on myös vaikuttanut operatiivisen toiminnan tehostuminen. Segmentin henkilöstömäärä oli tilikauden lopussa 131 (123).

Helat

Suomen Helakeskus Oy on rakennus- ja kalustehelojen keskeinen tukkukauppa Suomessa, joka kuuluu Suomen Helasto -konserniin. Panostaja omistaa Suomen Helasto -konsernin sataprosenttisesti. Yhtiö toimii Seinäjoella. Konsernin toimitusjohtajaksi kutsuttiin 6.9.2011 Hannu Rantanen.

Helat -segmentin liikevaihto laski 12,3 milj. eurosta 11,4 milj. euroon. Liikevoitto laski 0,7 milj. eurosta 0,3 milj. euroon. Markkinoilla vallitseva epävarmuus on vaikuttanut segmentin toimintaan ja asiakaskysyntä on ollut alhaisella tasolla koko tilikauden. Segmentin henkilöstömäärä oli tilikauden lopussa 32 (32).

Autovaraosat

KL-Varaosat Oy on Tampereella, Jyväskylässä ja Rovaniemellä toimiva Mercedes Benz- ja BMW-henkilöautojen alkuperäisvaraosien ja tarvikkeiden maahantuojana, tukkukauppa ja jälleenmyyjä. KL-Varaosat Oy kuuluu KL Parts -konserniin, josta Panostajan omistusosuus on 75 prosenttia. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Jarkko Iso-Eskeli. Segmentin henkilöstömäärä oli tilikauden lopussa 35 (31).

Autovaraosat -segmentin liikevaihto kasvoi 8,5 milj. eurosta 9,6 milj. euroon ja liikevoitto kasvoi 0,8 milj. eurosta 1,1 milj. euroon. Alkuperäisvaraosien kysyntä säilyi koko tilikauden hyvänä. Operatiivista toimintaa on tehostanut sähköisen tilausjärjestelmän laajentuminen. Järjestelmä on myös kasvattanut määrällisesti varaosien myyntiä.

Lämpökäsittely

Heatmasters Group tarjoaa metallien lämpökäsittelypalvelua Suomessa ja kansainvälisesti sekä valmistaa, kehittää ja markkinoi lämpökäsittelyteknologiaa. Heatmasters Group -konserniin kuuluu Suomessa kaksi liiketoimintaa harjoittavaa yhtiötä Lahden Lämpökäsittely Oy ja Heatmasters Oy, jotka toimivat Lahdessa ja Kouvolassa. Konsernilla on tytäryhtiöt Puolassa ja Ruotsissa. Heatmasters Group -konserni on Panostajan 80 prosenttisesti omistama tytäryh-

tiö. Heatmasters Group -konsernin kaikkien yhtiöiden toimitusjohtajana toimii Juha Saarikunnas.

Lämpökäsittely-segmentin liikevaihto kasvoi katsauskaudella 2,4 milj. euroa ja liikevoitto kasvoi 1,9 milj. euroa. Liikevaihto kasvoi 6,6 milj. eurosta 9,0 milj. euroon ja liikevoitto parani 0,2 milj. eurosta 2,1 milj. euroon. Liikevaihdon sekä liikevoiton kasvuun ovat vaikuttaneet erityisesti palvelutoimintojen kasvanut kysyntä sekä investoinnit uuslaitokantaan ja teknoliateollisuuden korjausinvestointit. Segmentin henkilöstömäärä oli tilikauden lopussa 64 (64).

Puusepänteollisuus

Matti-Ovi Oy valmistaa ja markkinoi päätuotteenaan massiivipuusia sisäovia. Yhtiön toimipiste on Laitilassa. Tilikauden aikana fuusioitiin Panostaja Oyj:hin segmentin emoyhtiönä toiminut Suomen Puunjalostus Oy. Lisäksi Matti-Ovi Oy:hyn fuusioitiin neljä Puuporras-yhtiötä. Puuporras-liiketoiminta myytiin edellisen tilikauden aikana liiketoimintakaupalla. Matti-Ovi Oy:n toimitusjohtajana toimii Tapani Harjunen. Panostajan omistusosuus Matti-Ovi Oy:sta on 70 prosenttia.

Puusepänteollisuus-segmentin liikevaihto kasvoi 5,3 milj. eurosta 5,8 milj. euroon. Liikevoitto kasvoi 0,4 milj. eurosta 1,0 milj. euroon. Segmentin Matti-Ovi -tuotemerkin entistä vahvempi markkina-asema ja yhtiön täsmällinen toiminta näkyivät voimakkaana kysynnän kasvuna markkinoilla. Liikevoiton kasvuun vaikutti myös operatiivisen toiminnan tehostaminen entisestään. Segmentin henkilöstömäärä oli tilikauden lopussa 35 (32).

Kannakkeet

Toimex Oy harjoittaa LVI-alan kannakkeiden valmistusta ja myyntiä. Kannake-konserniin emoyhtiönä toimii Kannake Oy ja varsinaista liiketoimintaa harjoittavana yhtiönä Toimex Oy. Yhtiön toimipisteet sijaitsevat Tampereella ja Helsingissä. Panostajan omistusosuus on 70,4 prosenttia. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Kalervo Pentti.

Kannakkeet -segmentissä liikevaihto kasvoi 3,6 milj. eurosta 4,0 milj. euroon. Liikevoitto kasvoi 0,3 milj. eurosta 0,4 milj. euroon. Segmentin markkinat piristyivät rakentamisen volyymin kasvaessa selvästi toisella puolivuotiskaudella verrattuna tilikauden ensimmäiseen puolivuotiskauteen. Segmentin henkilöstömäärä oli tilikauden lopussa 16 (16).

Kiinnikkeet

Suomen Kiinnikekeskus Oy on kiinnikealan tarvikekauppa. Yhtiöllä on toimipisteet Helsingissä, Tampereella ja Porissa. Suomen Kiinnikekeskus Oy kuuluu Kiinnikekeskus Services -konserniin. Konsernin toimitusjohtajana toimii Ari Suomalainen. Suomalainen kutsuttiin elokuussa myös yhtiön osakkaaksi, jolloin Panostaja Oyj:n omistusosuus konsernissa laski 100 prosentista 90 prosenttiin.

Kiinnikkeet -segmentissä liikevaihto kasvoi 2,8 milj. eurosta 3,1 milj. euroon. Liiketappio pieneni -0,3 milj. eurosta -0,1 milj. euroon. Segmentin asiakaskysyntä on jatkunut edelleen alhaisella tasolla, mutta segmentti on tästä ja kiristyneestä kilpailutilanteesta huolimatta onnistunut parantamaan kannattavuuttaan. Segmentin henkilöstömäärä oli tilikauden lopussa 25 (24).

Teknokemia

Oy Alfa-Kem Ab valmistaa ja markkinoi teollisuuskemikaaleja, siivousaineita ja suurkeittöaineita. Yhtiö toimii Lahdessa ja se kuuluu Annektor-konserniin. Panostajan omistusosuus konsernista on 100 prosenttia. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Veli-Heikki Saari.

Teknokemia-segmentissä liikevaihto laski 2,1 milj. eurosta 1,6 milj. euroon. Liiketappio kasvoi -0,1 milj. euron tasosta -0,3 milj. euroon. Asiakkaiden kysyntä ei ole kasvanut odotetusti. Segmentin henkilöstömäärä oli tilikauden lopussa 12 (14).

Muut liiketoiminnot

Muut liiketoiminnot –segmentti muodostuu emoyhtiö Panostaja Oyj:stä. Konsernieliminoinnit raportoidaan kohdassa Eliminoinnit.

Muut -segmentin liikevaihdossa ei tapahtunut olennaisia muutoksia. Ecosir Group Oy irtosi konsernista huhtikuussa. Emo raportoi jatkossa Ecosir Group Oy:n osakkuusyhtiönä. Emolle raportoi tilikaudella kaksi osakkuusyhtiötä, Ecosir Group Oy ja PE Kiinteistörahasto I Ky.

Rahoitus

Konsernin rahavarat olivat 14,6 milj. euroa (11,3 milj. euroa). Konsernin omavaraisuusaste oli 33,4 % (31,3 %) ja korolliset nettovelat 47,2 milj. euroa (51,8 milj. euroa).

Konserni on tilikauden aikana uudelleenjärjestellyt rahoituslajinoja useassa segmentissä. Uudelleenjärjesteltyjen lainojen arvo on suuruudeltaan n.13 milj. euroa.

Konsernin maksuvalmius on hyvä. Kassavirta liiketoiminnasta oli katsauskaudella +4,4 milj. euroa (+1,3 milj. euroa). Panostaja Oyj osti tilikaudella takaisin yhteensä 11,6 milj. euron arvosta vaihdettavan pääomallainan 2006 laina-osa-uuksia. Kassavirtaa katsauskaudella rasitti takaisinostettujen laina-osa-uuksien korkokulut, jotka olivat -0,7 milj. euroa.

Hallitus hyväksyi uuden vaihdettavan pääomallainan 2011 merkintöjä yhteensä 15,0 milj. euron arvosta. Vaihtovelkakirjalaina on jaettu omaan ja vieraaseen pääomaan. Oman pääoman komponentti on laskettu lainan liikkeellelaskusta saadun rahamäärän ja velan käyvän arvon erotuksena. Vaihdettavan pääomallainan 2011 oman pääoman komponentti 598 tuhatta euroa, on kirjattu sijoitetun vapaan pääoman rahastoon.

Panostaja Oyj:n vaihdettava pääomallainaa tilikauden lopussa oli nettovelosta 20,6 milj. euroa (tilikauden alussa 17,2 milj. euroa).

Oman pääoman tuotto oli 5,0 prosenttia (-7,0 %). Sijoitetun pääoma tuotto oli 5,6 prosenttia (-1,0 %).

Investoinnit sekä kehitysmenot

Konsernin bruttoinvestoinnit tarkastelukaudella olivat 9,1 milj. euroa (15,7 milj. euroa). Konsernin suurimmat yksittäiset investoinnit olivat Suomen Graafiset Palvelut Oy Ltd:n ja TL-Tuotanto Oy:n hankinta sekä Takoman uusien tehdastoimitilojen hankkiminen Akaasta. Akaan tehdastilojen hankinta rahoitettiin lunastussopimuksella Akaan kaupungin kanssa.

Kehitysmenoja aktivoitiin tilikaudella 0,1 milj. euroa. Aktivoitujen kehitysmenojen osuus konsernin liikevaihdosta oli 0,1 prosenttia.

Riskit

Konserni ottaa hallittuja riskejä hyödyntääkseen liiketoimintamahdollisuudet optimaalisella tavalla. Konsernin tavanomaiset liikelatoudelliset riskit liittyvät konsernin eri toimialojen markkina- ja kilpailutilanteeseen, asiakas- ja toimittajariskeihin sekä yrityskaupoihin ja näiden rahoitukseen liittyviin riskeihin.

Konsernin kaksitoista liiketoiminta-alueetta toimivat erilaisilla toimialoilla. Tavoitteena on, ettei konsernin taloudellinen tulos ole olennaisesti riippuvainen yksittäisen liiketoiminta-alueen kehityksestä ja tuloksesta, mutta suhdannetilanteesta riippuen ja liiketoiminta-alueen kasvaessa sen merkitys koko konsernin kannalta korostuu, jolloin riski voi olla olennainen. Konsernin taloudellinen tulos ja kehitys eivät ole normaalisti yksittäisestä asiakkaasta riippuvainen, mutta yksittäisen liiketoiminta-alueen tulokseen ja kehitykseen yhden tai useamman merkittävän asiakkaan menettämisellä voi olla taloudellisia vaikutuksia.

Konsernin taloudelliseen tulokseen ja kehitykseen yleisellä suhdannekehityksellä ja erityisesti Suomen talouden kehityksellä voi olla merkittävä vaikutus. Konsernin tulokseen ja kehitykseen vaikuttaa myös kausiluonteisuus. Liiketoimintojen kausivaihtelut vaikuttavat siten, että tavanomaisesti vuoden ensimmäinen vuosipuolisko on heikompi kuin vuoden jälkimmäinen vuosipuolisko. Kilpailutilanteen jatkuva muutos kuten hintakilpailu ja yksittäiselle liiketoiminta-alueelle tulevat uudet kilpailijat voivat vaikuttaa konsernin taloudelliseen tulokseen ja kehitykseen, vaikka konserni ja sen liiketoiminta-alueet kehittävät jatkuvasti toimintojaan kilpailutilanteen mukaisesti. Lisäksi konsernin eri toimialojen liiketoiminnassa käyttämien raaka-aineiden hinta- ja saatavuusriskit voivat vaikuttaa merkittävästi yksittäisen liiketoiminta-alueen taloudelliseen tulokseen ja kehitykseen, muttei normaalisti merkittävästi koko konsernin kehitykseen ja tulokseen.

Konsernin taloudelliseen tulokseen ja kehitykseen ei normaalisti ole merkittävää vaikutusta valuuttakurssi-, korko-, rahoitus- ja luottotappioriskillä, mutta yksittäisen liiketoiminta-alueen taloudelliseen tulokseen ja kehitykseen näillä riskeillä voi olla merkittävä vaikutus. Konserni ja sen eri liiketoiminta-alueet ovat pyrkineet suojaautumaan näiltä riskeiltä eri tavoin, mutta aina suojaaminen ei ole mahdollista.

Konsernin henkilöstöön liittyvät riskit voivat vaikuttaa konsernin ja liiketoiminta-alueiden kehitykseen ja taloudelliseen tulokseen, mikäli avainhenkilöiden ja henkilöstön rekrytoinneissa epäonnistutaan.

Ympäristöön liittyvät riskit voivat vaikuttaa konsernin ja liiketoiminta-alueiden kehitykseen ja taloudelliseen tulokseen, mikäli kyseisten riskien hallinnassa epäonnistutaan. Konserni huomioi ympäristöasioihin liittyvän lainsäädännön ja sen mukanaan tuomat vastuut erityisen huolellisesti ja pyrkii toiminnassaan noudattamaan kestävän kehityksen periaatteita. Konsernin tiedossa ei ole mitään merkittäviä ympäristöasioihin liittyviä riskejä.

Konsernilla on laaja vakuutusurva, joka kattaa aineelliset vahingot vakuutusehtojen mukaisesti. Omaisuusriskien vakuutus-tasoa seurataan säännöllisesti. Takuu-, keskeytys-, tuotevastuu- ja korjausriskeihin liittyvät riskit voivat vaikuttaa konsernin ja liiketoiminta-alueiden kehitykseen ja taloudelliseen tulokseen, mikäli kyseisten riskien hallinnassa epäonnistutaan. Konsernin yhtiöt pyrkivät varautumaan näihin riskeihin panostamalla toimitusketjun hallintaan, oman toiminnan laatuun ja tuotekehitykseen. Mikäli

mahdollista nämä riskit katetaan myös vakuutusturvalla.

Yrityskauppoihin liittyvät riskit voivat vaikuttaa konsernin ja liike-toiminta-alueiden kehitykseen ja taloudelliseen tulokseen, mikäli kyseisten riskien hallinnassa epäonnistutaan. Konsernin tavoitteena on kasvaa myös yritysostojen kautta. Yritysostoihin liittyvää konsernin taseeseen kirjattua liikearvoa on n. 36,5 milj. euroa. IFRS-raportointiin siirtymisen jälkeen liikearvoa ei poisteta säännöllisesti vuosittain, vaan poistojen sijaan tehdään arvonalentumistestaus vähintään vuosittain tai silloin, kun on viitteitä arvonalentumisesta. Arvoja tarkistetaan normaalisti viimeisen vuosipuoliskon aikana budjetointiprosessin yhteydessä. Kansainvälinen investointilama voi pitkittyessään johtaa joidenkin liike-toiminta-alueiden liikearvotestauksen perusteena olevien ennusteiden muuttumiseen. Tällaisesta muutoksesta saattaisi aiheutua liikearvojen alaskirjaustarvetta.

Viranomaisten määräykset voivat vaikuttaa konsernin ja liike-toiminta-alueiden kehitykseen ja taloudelliseen tulokseen. Konsernissa ja eri liike-toiminta-alueissa seurataan määräyksien muutoksia ja niihin pyritään reagoimaan ennakoita mikäli mahdollista.

Hallinto ja yhtiökokoukset

Panostaja Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidettiin 27. tammikuuta 2011 Tampereella. Panostaja Oyj:n hallitukseen valittiin edelleen Jukka Ala-Mello, Satu Eskelinen, Hannu Martikainen ja Hannu Tarkkonen. Uutena jäsenenä hallitukseen valittiin Mikko Koskenkorva ja Eero Eriksson. Välittömästi yhtiökokouksen jälkeen pidetyssä hallituksen järjestäytymiskokouksessa hallituksen puheenjohtajaksi valittiin Jukka Ala-Mello ja varapuheenjohtajaa ei valittu. Varsinaiseksi tilintarkastajaksi valittiin KHT Eero Suomela ja KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy vastuullisena tilintarkastajana KHT Janne Rajalahti.

Yhtiökokous hyväksyi esitetyn tilinpäätöksen 1.11.2009–31.10.2010 sekä hallituksen ehdotuksen tilikauden voiton siirtämisestä voittovaroihin ja että osinkoa jaetaan 0,05 euroa per osake. Osingonjaon täsmäytyspäivä oli 1.2.2011 ja maksupäivä 8.2.2011.

Lisäksi yhtiökokous valtuutti hallituksen päättämään harkintansa mukaan mahdollisesta varojen jakamisesta osakkeenomistajille yhtiön taloudellisen tilanteen sitä puoltaessa joko osinkona voittovaroista tai varojen jakona sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta. Valtuutuksen perusteella tehtävän varojenjaon enimmäismäärä on yhteensä enintään neljä miljoonaa (4.000.000) euroa. Valtuutus sisältää hallituksen oikeuden päättää kaikista muista edellä mainittuun varojenjakoon liittyvistä ehdoista. Valtuutus on voimassa seuraavaan varsinaiseen yhtiökokoukseen saakka.

Lisäksi yhtiökokous myönsi vastuuvapauden hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle. Yhtiökokous päätti, että yhtiökokouksen päättyessä alkavalta ja vuoden 2012 varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä päättyvältä toimikaudelta hallituksen puheenjohtajalle maksetaan vuosipalkkiona 40.000 euroa ja hallituksen muille jäsenille vuosipalkkiona 20.000 euroa. Yhtiökokous päätti edelleen, että noin 40 % hallituksen jäsenille maksettavista palkkiosta maksetaan hallitukselle annetun osakeantivaltuutuksen perusteella antamalla hallituksen jäsenille yhtiön osakkeita, mikäli hallituksen jäsen ei yhtiökokouspäivänä omista yli yhtä prosenttia yhtiön kaikista osakkeista. Mikäli hallituksen jäsenen omistusosuus yhtiökokouspäivänä on yli yksi prosentti yhtiön kaikista osakkeista, maksetaan palkkio kokonaisuudessaan rahana.

Lisäksi yhtiökokous hyväksyi hallituksen ehdotuksen yhtiöjär-

estyksen 8 §:n muuttamisesta kuulumaan seuraavasti:

”8 § Yhtiökokouskutsu ja osallistuminen yhtiökokoukseen

Kutsu yhtiökokoukseen on julkaistava yhtiön internet-sivuilla aikaisintaan kaksi (2) kuukautta ja viimeistään kolme (3) viikkoa ennen kokousta sekä vähintään yhdeksän päivää ennen yhtiökokouksen täsmäytyspäivää. Hallitus voi lisäksi harkintansa mukaan ilmoittaa yhtiökokouksesta yhdessä tai useammassa sanomalehdessä.

Osakkeenomistajan on, saadakseen osallistua yhtiökokoukseen, ilmoitauduttava yhtiölle viimeistään kokouskutsussa mainittuna päivänä, joka voi olla aikaisintaan kymmenen (10) päivää ennen yhtiökokousta.”

Lisäksi varsinainen yhtiökokous peruutti yhtiökokouksen 27.1.2010 antaman omien osakkeiden hankintaa koskevan valtuutuksen ja valtuutti hallituksen päättämään omien osakkeiden hankkimisesta siten, että omia osakkeita hankitaan yhdessä tai useammassa erässä siten, että valtuutuksen perusteella voidaan omia osakkeita hankkia enintään 4.700.000 osaketta.

Omia osakkeita voidaan valtuutuksen nojalla hankkia vain vapaalla omalla pääomalla.

Omia osakkeita voidaan hankkia muuten kuin osakkeenomistajien omistusten mukaisessa suhteessa NASDAQ OMX Helsinki Oy:n järjestämässä julkisessa kaupankäynnissä kulloinkin vallitsevaan markkinahintaan. Osakkeiden hankinnassa noudatetaan NASDAQ OMX Helsinki Oy:n ja Euroclear Finland Oy:n sääntöjä.

Valtuutus on voimassa 18 kuukautta valtuutuksen antamisesta lukien.

Hallitus ei ole käyttänyt yhtiökokouksen antamaa valtuutusta omien osakkeiden hankinnasta tilikauden aikana.

Lisäksi yhtiökokous valtuutti hallituksen päättämään osakkeista sekä optio-oikeuksien ja muiden osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antamisesta. Valtuutuksen nojalla annettavien osakkeiden lukumäärä voi olla enintään 30.000.000 osaketta. Osakkeennit ja optio-oikeuksien sekä muiden osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antaminen voivat tapahtua osakkeenomistajien merkintäetuoikeudesta poiketen (suunnattu anti).

Valtuutus kumoaa yhtiökokouksen 18.12.2007 antaman valtuutuksen päättää osakkeista ja osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antamisesta. Valtuutus on voimassa 27.1.2016 asti.

Osakepääoma

Tilikauden päättyessä Panostaja Oyj:n osakepääoma oli 5.568.681,60 euroa. Osakkeiden lukumäärä on yhteensä 51.733.110 kappaletta.

Yhtiön hallussa oleva omien osakkeiden määrä tilikauden lopussa oli 601.875 kappaletta (tilikauden alussa 1.262.504 kappaletta). Omien osakkeiden määrä vastasi 1,2 prosenttia koko tilikauden lopun osakemäärästä ja äänimäärästä.

Yhtiökokouksen 27.1.2010 ja hallituksen päätösten mukaisesti Panostaja Oyj luovutti 17.12.2010 hallituksen jäsenille kokouspalkkioiden maksuna yhteensä 6.777 kappaletta osakkeita sekä yhtiökokouksen 27.1.2011 ja hallituksen päätösten mukaisesti 10.3.2011 yhteensä 9.373 kappaletta, 9.6.2011 yhteensä 9.913 kappaletta ja 8.9.2011 yhteensä 11.005 kappaletta osakkeita.

Hallitus hyväksyi 15.12.2010 yhteensä 330.000 uutta osakemerkintää, jotka perustuvat yhtiön johdolle vuonna 2006 annettuihin optio-oikeuksiin. Osakemerkinnät tehtiin vuoden 2006 optio-ohjelman A-optioilla. Uudet osakkeet on merkitty 23.12.2010

kaupparekisteriin. Osakkeiden merkintähinnasta merkittiin optioehtojen mukaisesti 0,12 euroa osakepääomaan ja loppuosa sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon.

Hallitus päätti 16.12.2010 varsinaisen yhtiökokouksen 18.12.2007 antaman valtuutuksen nojalla osakeannista, jossa yhtiö tarjosi osakkeenomistajien merkintäetuoikeudesta poiketen kotimaisten institutionaalisten sijoittajien merkittäväksi enintään 4.000.000 uutta yhtiön osaketta. Hallitus hyväksyi 21.12.2010 osakeannissa tehdyt merkinnät. Osakeannin merkintähinta oli 1,45 euroa osakkeelta, joten osakeannin kokonaistuotot ennen myyntipalkkioita ja kuluja olivat 5.800.000 euroa. Uudet osakkeet on merkitty 11.1.2011 kaupparekisteriin.

Osakeannin ja vuoden 2006 optio-ohjelman A-optioilla tehtyjen merkintöjen seurauksena yhtiön osakkeiden lukumäärä nousi 51.733.110 osakkeeseen.

Osakekurssin kehitys ja osakkeenomistus

Panostaja Oyj:n osakkeen kurssi vaihteli tilikauden aikana 0,97 euron ja 1,51 euron välillä. Osakkeiden osakevaihto katsauskaudella oli 3.841.477 Kappaletta, mikä edustaa 7,7 % osakekannasta. Osakkeen lokakuun päätöskurssi oli 1,06 euroa. Yhtiön osakekannan markkina-arvo oli lokakuun lopussa 54,8 milj. euroa ja yhtiöllä oli 3.826 osakasta (4.050).

Oman pääoman ehtoiset vaihtovelkakirjalainat

Panostaja Oyj osti takaisin yhteensä 12.288.658 euron arvosta (mukaan lukien kertyneet korot) vaihdettavan pääomalainan 2006 lainaosuuksia. Kaupat toteutettiin 7.2.2011. Lainaosuudet ostettiin takaisin kurssiin 100 % lisättynä kaupantekopäivään kertyneillä koroilla. Yhtiön takaisin ostama määrä vastaa 54,5 % vuonna 2012 erääntyvän vaihdettavan pääomalainan alkuperäisestä kokonaisnimellisarvosta.

Kaupat liittyvät 16.12.2010 julkistettuun pääomajärjestelyyn, josta yhtiö on jo aiemmin toteuttanut 4.000.000 osakkeen osakeannin ja 15.000.000 euron määräisen uuden vaihdettavan pääomalainan 2011 liikkeeselaskun. Kaupat toteutettiin yhtiön pitkäaikaisen velkojen erääntymisaikataulun parantamiseksi. Lainaosuudet mitätöitiin 28.2.2011.

Vaihdettavaa pääomalainaa 2006 on tämän jälkeen jäljellä 5.631.250 euroa (tilikauden alussa 17.212.500 euroa). Kukin vaihdettavan pääomalainan 2006 106.250 euron lainaosuus oikeuttaa lainaosuuden haltijan vaihtamaan lainaosuuden 62.500 yhtiön osakkeeseen.

Hallitus käytti yhtiökokouksessa 18.12.2007 saamaansa valtuutusta pääomalainan ottamisesta kotimaisilta institutionaalilta sijoittajilta. Hallitus hyväksyi vaihdettavan pääomalainan 2011 merkintöjä yhteensä 15.000.000 euroa ja pääomalaina 2011 tuli täyteen merkityksi. Lainan korko on 6,5 % ja laina-aika 7.2.2011–1.4.2016. Osakkeen alkuperäinen vaihtokurssi on 2,20 euroa ja lainaosuudet voidaan vaihtaa enintään 6.818.181 yhtiön osakkeeseen. Osakkeiden vaihtokurssi merkitään yhtiön sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon.

Kaupankäynti vaihdettavan pääomalainan 300 laina-osuudella NASDAQ OMX Helsinki Oy:n pörssilistalla alkoi 23.2.2011. Finanssi-

valvonta hyväksyi 18.2.2011 vaihdettavan pääomalainan lainaosuuk-sien julkisen kaupankäynnin kohteeksi ottamista koskevan esitteen.

Panostaja Oyj pääomallainojen yhteismäärä tilikauden lopussa oli 20.631.250 euroa.

Hallituksen ehdotus yhtiökokoukselle

Yhtiön hallitus esittää, että tilikaudelta ei jaeta osinkoa. Lisäksi hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle, että pääomanpalautusta maksetaan sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta 0,05 euroa osakkeelta. Pääomanpalautus maksetaan osakkeenomistajalle, joka pääomanpalautuksen täsmäytyspäivänä 3.2.2012 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa, että pääoman palautus maksetaan 10.2.2012.

Lisäksi hallitus ehdottaa, että yhtiökokous valtuuttaisi hallituksen päättämään harkintansa mukaan mahdollisesta varojen jakamisesta osakkeenomistajille yhtiön taloudellisen tilanteen sitä puoltaessa joko osinkona voittovaroista tai varojenjakona sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta. Valtuutuksen perusteella tehtävän varojen jaon enimmäismäärä on yhteensä enintään 5.200.000 euroa.

Valtuutuksen ehdotetaan sisältävän hallituksen oikeuden päättää kaikista muista edellä mainittuun varojen jakoon liittyvis-tä ehdoista.

Valtuutuksen ehdotetaan olevan voimassa seuraavaan varsinaiseen yhtiökokoukseen saakka. Hallitus on arvioinut, ettei pääomanpalautus vaaranna yhtiön maksukykyä.

Panostaja Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidetään 31.1.2012 Tampereella.

Tilikauden jälkeiset tapahtumat

Panostaja tiedotti 9.11.2011, että Lämpö-Tukun toimitusjohtaja Jouko Tyrkkö vapautetaan välittömästi tehtävistään ja hänen toimitusjohtajasopimuksensa päättyy. Lämpö-Tukun toimitusjohtajaksi nimitettiin samasta päivästä alkaen KTM S. Martti Niemi, jonka kanssa sovittiin aluksi määräaikaisesta toimitusjohtajuudesta.

Samassa tiedotteessa 9.11.2011 Panostaja ilmoitti jatkavansa inventaarieroon johtaneiden syiden selvittämistä ja tiedottavansa niistä tarvittaessa lisää.

Näkymät tulevalle tilikaudelle

Panostaja-konserni keskittyy liiketoimintastrategiansa mukaisesti omistaja-arvon kasvattamiseen konsernin omistamilla liiketoiminta-alueilla. Omistaja-arvon kehittymistä seurataan jatkuvasti osana muuttuvaa toimintaympäristöä ja päätöksiä liiketoiminta-alueiden kehittämisestä tai luopumisista tehdään omistaja-arvon maksimoimiseksi. Aktiivinen omistaja-arvon kehittäminen, pääomien tehokas allokoiminen ja rahoitusmahdollisuudet luovat hyvän perustan toiminnan voimakkaalle laajentamiselle. Omistusjärjestelyjen tarve pk-yrityksissä mahdollistaa sekä laajentumisen jatkamisen uusille liiketoiminta-alueille että nykyisten liiketoiminta-alueiden kasvattamisen.

Suhdanneodotukset nykyisten liiketoiminta-alueiden toimialoilla ovat voimakkaasti sidoksissa asiakasyritysten näkyymiin. Suhdanneodotuksia leimaa tällä hetkellä epävarmuus ja kasvuen-

nusteita on yleisesti jouduttu tarkistamaan alaspäin erityisesti euroalueen luottokriisin ja talouden kasvun hidastumisen johdosta. Panostaja-konsernin eri liiketoiminta-alueilla näkymät vaihtelevat varovaisen positiivisista neutraaleihin. Markkinoilla on edelleenkin riittävästi mahdollisuuksia yritysostoihin ja Panostaja-konsernin kasvustrategiaa on tarkoitus toteuttaa hallituilla yritysostoilla. Myös joistain liiketoiminta-alueista luopumisia harkitaan, jotta pääomia voidaan irrottaa uusiin hankkeisiin. Konsernin liikevaihdon arvellaan edelleen kasvavan ja konsernin liikevoiton paranevan tilikaudella 2012.

Konsernin tuloslaskelma, IFRS

1 000 euroa	Liitetieto	1.11.2010–31.10.2011	1.11.2009–31.10.2010
Liikevaihto		163 247	137 939
Liiketoiminnan muut tuotot	8	905	1 900
Materiaalit ja palvelut		79 734	69 671
Henkilöstökulut	10	46 788	39 859
Poistot ja arvonalentumiset	11	5 200	4 575
Liiketoiminnan muut kulut	12	26 503	22 807
Liiketulos		5 927	2 927
Rahoitustuotot	13	623	360
Rahoituskulut	14	-3 611	-2 733
Osuus osakkuusyhtiöiden tuloksesta	9	205	224
Tulos ennen veroja		3 144	778
Tuloverot	15	-527	363
Tulos jatkuvista liiketoiminnoista		2 617	1 141
Tappio myydyistä liiketoiminnoista	7	-401	-4 346
Tilikauden tulos		2 216	-3 205
Jakautuminen			
Emoyhtiön osakkeenomistajille		937	-2 775
Määräysvallattomille		1 279	-430
Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluvasta voitosta laskettu osakekohtainen tulos:			
Tulos/osake jatkuvista liiketoiminnoista €	16		
Laimentamaton		0,027	0,034
Laimennettu		0,027	0,034
Tulos/osake myydyistä liiketoiminnoista	16		
Laimentamaton		-0,008	-0,094
Laimennettu		-0,008	-0,094
Tulos/osake jatkuvista ja myydyistä liiketoiminnoista	16		
Laimentamaton		0,019	-0,060
Laimennettu		0,019	-0,060
Laaja konsernin tuloslaskelma			
Kauden tulos		2 216	-3 205
Laajan tuloslaskelman erät			
Muuntoerot		-135	80
Kauden laaja tulos		2 081	-3 125
Jakautuminen			
Emoyhtiön osakkeenomistajille		802	-2 695
Määräysvallattomille		1 279	-430

Liitetiedot muodostavat olennaisen osan tilinpäätöstä

Konsernin tase, IFRS

1 000 euroa

Liitetieto

31.10.2011

31.10.2010

VARAT

Pitkäaikaiset varat

Liikearvo	17	36 529	39 256
Muut aineettomat hyödykkeet	17	5 049	5 641
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	18	20 061	16 406
Osuudet osakkuusyhtiöissä	19	2 740	2 387
Muut pitkäaikaiset varat	20	8 271	4 397
Laskennalliset verosaamiset	21	4 826	4 344
Pitkäaikaiset varat yhteensä		77 476	72 431

Lyhytaikaiset varat

Vaihto-omaisuus	22	24 005	22 156
Myyntisaamiset ja muut saamiset	23	26 171	24 760
Tilikauden verotettavaan tuloon perustuvat verosaamiset		136	224
Rahoitusarvopaperit	24		833
Rahavarat	25	14 643	10 438
Lyhytaikaiset varat yhteensä		64 955	58 411

Varat yhteensä

142 431 130 842

OMA PÄÄOMA JA VELAT

Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva oma pääoma

Osakepääoma	26	5 569	5 529
Ylikurssirahasto	26	4 646	4 646
Muuntoero		-169	-56
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	26	19 023	11 574
Kertyneet voittovarot		4 047	5 598
Yhteensä		33 116	27 291

Määräysvallattomien omistajien osuus

14 270 13 401

Oma pääoma yhteensä

47 386 40 692

Pitkäaikaiset velat

Laskennalliset verovelat	21	1 520	1 693
Oman pääoman ehtoinen vaihtovelkakirjalaina	28	14 264	16 999
Rahoitusvelat	28	32 679	32 573
Pitkäaikaiset velat yhteensä		48 463	51 265

Lyhytaikaiset velat

Oman pääoman ehtoinen vaihtovelkakirjalaina	28	5 631	0
Lyhytaikaiset rahoitusvelat	28	13 761	14 416
Ostovelat ja muut velat	29	26 920	24 108
Varaukset	30	270	361
Lyhytaikaiset velat yhteensä		46 582	38 885

Velat yhteensä

95 045 90 150

Oma pääoma ja velat yhteensä

142 431 130 842

Konsernin rahavirtalaskelma, IFRS

1 000 euroa	Liitetieto	2011	2010
Liiketoiminta			
Tilikauden tulos		2 617	1 141
Oikaisut:			
Poistot	11	5 200	4 575
Rahoitustuotot ja -kulut	13,14	2 988	2 371
Osuus osakkuusyhtiön tuloksesta	9	-205	-224
Verot	15	527	-363
Käyttöomaisuushyödykkeiden myyntivoitot ja -tappiot	8,12	-80	-24
Muut tuotot ja kulut, joihin ei liity maksua		-53	131
Liiketoiminnan rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta		10 994	7 607
Käyttöpääoman muutos			
Korottomien saamisten muutos		-3 843	-147
Korottomien velkojen muutos		2 366	-975
Vaihto-omaisuuden muutos		-1 202	1 399
Käyttöpääoman muutos		-2 679	277
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja			
		8 315	7 884
Rahoituserät ja verot:			
Maksetut korot		-3 252	-2 658
Saadut korot		644	368
Maksetut verot		-1 122	-2 184
Rahoituserät ja verot		-3 730	-4 474
Myytujen toimintojen liiketoiminnan rahavirta		-231	-2 146
Liiketoiminnan nettorahavirta		4 354	1 264
Investoinnit			
Investoinnit aineettomiin ja aineellisiin hyödykkeisiin		-4 013	-3 726
Aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden myynti		360	935
Tytäryritysten hankinta vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	6	-1 995	-11 966
Tytäryritysten myynti vähennettynä myyntihetken rahavaroilla	7	408	0
Osakkuusyhtiöiden myynti		34	191
Muiden osakkeiden myynnin luovutusvoitot		3	155
Lainasaamisten takaisinmaksut		-1 579	-126
Myytujen toimintojen investointien rahavirta			204
Investointien nettorahavirta		-6 782	-14 333
Rahoitus			
Osakeanti		6 053	0
Lainojen nostot		19 437	10 899
Lainojen takaisinmaksut		-17 743	-8 461
Omien osakkeiden hankinta		0	0
Omien osakkeiden myynti		942	38
Maksetut osingot		-2 853	-5 868
Myytujen toimintojen rahoituksen rahavirta			-586
Rahoituksen nettorahavirta		5 836	-3 978
Rahavarojen muutos		3 408	-17 047
Rahavarat kauden alussa		11 271	28 300
Valuuttakurssien vaikutus		-36	18
Rahavarat kauden lopussa		14 643	11 271

Liitetiedot muodostavat olennaisen osan tilinpäätöstä

Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista, IFRS

1 000 euroa	Liitetieto	Osake- pääoma	Ylikurssi- rahasto	Sijoitetun vapaan pääoman rahasto	Muunto- erot	Voitto- varat	Määräys- vallattomien omistajien osuus	Yhteensä
Oma pääoma 1.11.2009		5 529	4 646	11 876	-123	14 792	14 560	51 280
Osakeperusteisten maksujen kustannus	35			17				17
Tilikauden voitto						-2 775	-430	-3 205
Tilikaudella kirjatut tuotot ja kulut yhteensä				17		-2 775	-430	-3 188
Osingonjako	26					-5 534	-367	-5 901
Omien osakkeiden hankinta	26							0
Omien osakkeiden myynti	26			38				38
Muuntoerot					66	14		80
Osakeanti	26			-425				-425
LVI-Tukkukaupan inventaarieron oikaisu	22					-899	-521	-1 420
Määräysvallattomien omistajien osuuksien muutokset							160	160
Muut muutokset				68				68
Muut oman pääoman muutokset yhteensä		0	0	-319	66	-6 419	-728	-7 400
Oma pääoma 31.10.2010		5 529	4 646	11 574	-57	5 598	13 402	40 692
Oma pääoma 1.11.2010		5 529	4 646	11 574	-57	5 598	13 402	40 692
Tilikauden voitto						937	1 279	2 216
Tilikaudella kirjatut tuotot ja kulut yhteensä						937	1 279	2 216
Oman pääoman osuus vaihdettavasta pääomalainasta	28			481				481
Osingonjako	26					-2 555	-265	-2 820
Omien osakkeiden hankinta	26							0
Omien osakkeiden myynti	26,35			942				942
Muuntoerot					-112	-23		-135
Osakeanti	26			5 738				5 738
Osakemerkintä	26	40		276				316
Palkitsemisjärjestelmä	35			12				12
Määräysvallattomien omistajien osuuksien muutokset						90	-146	-56
Muut oman pääoman muutokset yhteensä		40	0	7 449	-112	-2 488	-411	4 478
Oma pääoma 31.10.2011		5 569	4 646	19 023	-169	4 047	14 270	47 386

Konsernin tilinpäätöksen liitetiedot

1. Yrityksen perustiedot

Panostaja Oyj yhdessä sen tytäryritysten kanssa ("Panostaja" tai "konserni") muodostavat monialakonsernin, jonka päämarkkina alue on Suomi. Konserni toimii tällä hetkellä kahdellatoista liiketoiminta-alueella. Emoyhtiö Panostaja Oyj panostaa suomalaisiin pieniin ja keskiin yrityksiin ensisijassa yritysostoin.

Panostaja Oyj on suomalainen julkinen osakeyhtiö, joka toimii Suomen valtion lainsäädännön alaisena. Yhtiön osakkeet on noteerattu julkisesti vuodesta 1989. Yhtiön osakkeet on noteerattu NASDAQ OMX Helsingissä. Yhtiön kotipaikka on Tampere ja sen pääkonttorin osoite on Postitorvenkatu 16, 33840 Tampere, mistä jäljennös konsernitiilinpäätöksestä on saatavissa. Panostaja Oyj:n hallitus on kokouksessaan 14. joulukuuta 2011 hyväksynyt tämän konsernitiilinpäätöksen julkistettavaksi. Suomen osakeyhtiölain mukaan osakkeenomistajilla on mahdollisuus hyväksyä tai hylätä tilinpäätös sen julkistamisen jälkeen 31.1.2012 pidettävässä yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksella on myös mahdollisuus tehdä päätös tilinpäätöksen muuttamisesta.

2. Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet

Laatimisperiaatteet

Konsernitiilinpäätös on laadittu kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Financial Reporting Standards, IFRS) mukaisesti ja sitä laadittaessa on noudatettu 31.10.2011 voimassa olevia IAS- ja IFRS-standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja. Kansainvälisillä tilinpäätösstandardeilla tarkoitetaan Suomen kirjanpitoa ja sen nojalla annetuissa säännöksissä EU:n asetuksessa (EY) N:o 1606/2002 säädetyt menettelyt mukaisesti EU:ssa sovellettaviksi hyväksytyt standardit ja niistä annettuja tulkintoja. Konsernitiilinpäätöksen liitetiedot ovat myös suomalaisten, IFRS-säännöksiä täydentävien kirjanpito- ja yhteisölaainsäädännön vaatimusten mukaiset.

Konsernitiilinpäätös on laadittu alkuperäisiin hankintamenoihin perustuen lukuun ottamatta käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavia rahoitusvaroja ja -velkoja. Tilinpäätöksen laatiminen IFRS-standardien mukaisesti edellyttää konsernin johdolta tiettyjen arvioiden tekemistä ja harkintaa laatimisperiaatteiden soveltamisessa. Tietoa harkinnasta, jota johto on käyttänyt konsernin noudattamien tilinpäätöksen laatimisperiaatteita soveltaessaan ja jolla on eniten vaikutusta tilinpäätöksessä esitettäviin lukuihin, on esitetty kohdassa "Johdon harkintaa edellyttävät laatimisperiaatteet ja arvioihin liittyvät keskeiset epävarmuustekijät".

Tytäryritykset

Konsernitiilinpäätökseen sisältyvät emoyritys Panostaja Oyj ja kaikki sen tytäryritykset.

Tytäryritykset ovat yrityksiä, joissa konsernilla on määräysvalta. Määräysvalta syntyy, kun konserni omistaa yli puolet äänivallasta tai sillä on muutoin määräysvalta. Myös potentiaalisen äänivallan olemassaolo on otettu huomioon määräysvallan syntymisen ehtoja arvioitaessa silloin, kun potentiaaliseen äänivaltaan oikeuttavat instrumentit ovat tarkasteluhetkellä toteutettavissa. Määräysvallalla tarkoitetaan oikeutta määrätä yrityksen talouden ja liiketoiminnan

periaatteista hyödyn saamiseksi sen toiminnasta.

Konsernin keskinäinen osakkeenomistus on eliminoitu hankintamenetelmällä. Luovutettu vastike ja hankitun yrityksen yksilöitävissä olevat varat ja vastattavaksi otetut velat on arvostettu käypään arvoon hankintahetkellä. Hankintaan liittyvät menot, lukuun ottamatta vieraan tai oman pääomanehtoisten arvopapereiden liikkeeseen laskusta aiheutuvia menoja, on kirjattu kuluksi. Luovutettu vastike ei sisällä hankinnasta erillisenä käsiteltäviä liiketoimia. Näiden vaikutus on huomioitu hankinnan yhteydessä tulosvaikutteisesti. Mahdollinen ehdollinen lisäkauppahinta on arvostettu käypään arvoon hankintahetkellä ja se on luokiteltu joko velaksi tai omaksi pääomaksi. Velaksi luokiteltu lisäkauppahinta arvostetaan käypään arvoon jokaisen raportointikauden päättymispäivänä ja tästä syntyvä voitto tai tappio kirjataan tulosvaikutteisesti tai muihin laajan tuloksen eriin. Omaksi pääomaksi luokiteltua lisäkauppahintaa ei arvosteta uudelleen.

Hankitut tytäryritykset yhdistellään konsernitiilinpäätökseen siitä hetkestä lähtien, kun konserni on saanut määräysvallan, ja luovutetut tytäryritykset siihen saakka, jolloin määräysvalta lakkaa. Kaikki konsernin sisäiset liiketapahtumat, saamiset, velat ja realisoitumattomat voitot sekä sisäinen voitonjako eliminoidaan konsernitiilinpäätöstä laadittaessa. Realisoitumattomia tappioita ei eliminoida siinä tapauksessa, että tappio johtuu arvonalentumisesta. Tilikauden voiton tai tappion jakautuminen emoyrityksen omistajille ja määräysvallattomille omistajille esitetään erillisessä tuloslaskelmassa sekä laajan tuloksen jakautuminen emoyrityksen omistajille ja määräysvallattomien omistajille esitetään laajan tuloslaskelman yhteydessä. Mahdollinen määräysvallattomien omistajien osuus hankinnan kohteessa arvostetaan joko käypään arvoon tai määrään, joka vastaa määräysvallattomien omistajien osuuden suhteellista osuutta hankinnan kohteen yksilöitävissä olevasta nettovarallisuudesta. Arvostamisperiaate määritetään erikseen kullekin yrityshankinnalle. Laaja tulos kohdistetaan emoyrityksen omistajille ja määräysvallattomille omistajille, vaikka tämä johtaisi siihen, että määräysvallattomien omistajien osuudesta tulisi negatiivinen. Määräysvallattomille omistajille kuuluva osuus omasta pääomasta esitetään omana eräänä taseessa oman pääoman osana. Emoyrityksellä tytäryrityksessä olevan omistusosuuden muutokset, jotka eivät johda määräysvallan menettämiseen, käsitellään omaa pääomaa koskevinä liiketoimina.

Vaiheittain toteutuvan hankinnan yhteydessä aiempi omistusosuus arvostetaan käypään arvoon ja tästä syntyvä voitto tai tappio kirjataan tulosvaikutteisesti. Konsernin menettäessä määräysvallan tytäryhtiössä, arvostetaan jäljelle jäävä sijoitus määräysvallan menettämispäivän käypään arvoon ja tästä syntyvä erotus kirjataan tulosvaikutteisesti.

Osakkuusyrittiset

Osakkuusyrittiset ovat yrityksiä, joissa konsernilla on huomattava vaikutusvalta. Huomattava vaikutusvalta toteutuu, kun konserni omistaa yli 20 % yrityksen äänivallasta tai kun konsernilla on muutoin huomattava vaikutusvalta, mutta ei määräysvaltaa. Osakkuusyrittiset on yhdistetty konsernitiilinpäätökseen pääomaosuusmenetelmää käyttäen. Jos konsernin osuus osakkuusyrittisen tappiosta ylittää sijoituksen kirjanpitoarvon, sijoitus merkitään taseeseen nolla-arvoon

eikä kirjanpitoarvon ylittäviä tappioita yhdistellä, ellei konserni ole sitoutunut osakkuusyhtiöiden veloitteiden täyttämiseen.

Realisoitumattomat voitot konsernin ja osakkuusyhtiöiden välillä on eliminoitu konsernin omistussuuden mukaisesti. Osakkuusyhtiöiden osuus sisältyy sen hankinnasta syntyneeseen liikearvoon. Konsernin omistussuutta vastaava tulos esitetään konsernin tuloslaskelmassa rivillä Osuus osakkuusyhtiöiden tuloksesta.

Segmenttiraportointi

Konsernin segmenttiraportointi perustuu liiketoiminnallisiin segmentteihin. Toimintasegmentit raportoidaan tavalla, joka on yhdenmukainen ylimmälle operatiiviselle päätöksentekijälle toimitettavan sisäisen raportoinnin kanssa.

Valuuttamääräiset erät

Konsernintilinpäätös on esitetty euroina, joka on konsernin emoyhtiön toiminta- ja esittämismuuttua. Valuuttamääräiset liiketapahtumat merkitään toimintavaluutan määräisinä käyttäen tapahtumapäivän kurssia. Tilinpäätöshetkellä monetaariset saamiset ja velat muunnetaan tilinpäätöspäivän kurssiin. Muuntamisesta syntyneet kurssierot kirjataan tuloslaskelmaan. Liiketoiminnan kurssivoitot ja -tappiot sisältyvät vastaaviin eriin liikevoiton yläpuolelle. Ei-monetaraiset erät on arvostettu tapahtumapäivän kurssiin.

Ulkomaisten konserniyritysten tuloslaskelmien tuloslaskelmat on muunnettu euroiksi kauden keskikurssia ja taseet tilinpäätöspäivän päättämiskurssia käyttäen. Tilikauden tuloksen muuntaminen eri kursseilla tuloslaskelmassa, laajassa tuloslaskelmassa ja omassa pääomassa aiheuttavat muuntoeron, joka kirjataan muihin laajan tuloslaskelman eriin ja se sisältyy omassa pääomassa erään muuntoerot. Ulkomaisten tytäryritysten hankintamenon eliminoinnista sekä hankinnan jälkeen kertyneiden oman pääoman erien muuntamisesta syntyvät muuntoerot kirjataan laajan tuloslaskelman eriin. Kun ulkomainen yksikkö myydään osittain tai kokonaan, omaan pääomaan kertyneet muuntoerot siirretään tulosvaikutteisiksi luokittelun oikaisuna osana myyntivoittoa tai -tappiota.

Liikevaihto ja tuloutusperiaatteet

Liikevaihtoa esitettäessä myyntituotoista on vähennetty välilliset verot ja alennukset.

Tuotot kirjataan saadun tai saatavan vastikkeeseen käyvän arvon perusteella. Tuloutus tapahtuu luovutettaessa suorite.

Liikevoitto

IAS 1 – Tilinpäätöksen esittäminen ei määrittele liikevoiton tai -tappion käsitettä. Konserni on määrittänyt sen seuraavasti: liikevoitto on nettosumma, joka muodostuu kun liikevaihtoon lisätään liiketoiminnan muut tuotot, vähennetään ostokulut valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutoksella sekä omaan käyttöön valmistuksesta syntyneillä kuluilla oikaistuna, vähennetään työsuhde-etuuksista aiheutuvat kulut, poistot ja mahdolliset arvonalentumiset sekä liiketoiminnan muut kulut. Kaikki muut kuin edellä mainitut tuloslaskelman erät esitetään liikevoiton alapuolella. Kurssierot sisältyvät liikevoittoon, mikäli ne syntyvät liiketoimintaan liittyvistä eristä, mutten ne on kirjattu rahoituseriin.

Tuloverot

Verokulu muodostuu kauden verotettavaan tuloon perustuvasta

verosta ja laskennallisesta verosta. Verot kirjataan tulosvaikutteisesti, paitsi milloin ne liittyvät suoraan omaan pääomaan kirjattuihin eriin tai muihin laajan tuloksen eriin. Tällöin myös vero kirjataan kyseisiin eriin.

Laskennalliset verot lasketaan väliaikaisista eroista kirjanpitoarvon ja verotuksen välillä. Laskennallinen vero on kirjattu tilinpäätöspäivään mennessä säädetyillä verokannoilla. Laskennallista verovelkaa ei kuitenkaan kirjata, kun kyseessä on alun perin kirjanpitoon merkittävä omaisuus- tai velkaerän kirjaaminen vaikuta kirjanpidon tulokseen eikä verotettavaan tuloon liiketoimen toteutumisaikana.

Merkittävimmät väliaikaiset erot syntyvät käyttöomaisuudesta, tilinpäätössiirroista ja käyttämättömistä verotuksellisista tappioista. Laskennallinen verosaaminen kirjataan siihen määrään asti, kun on todennäköistä, että tulevaisuudessa syntyy verotettavaa tuloa, jota vastaan väliaikainen ero voidaan hyödyntää. Laskennallisen verosaamisen kirjaamisedellytykset arvioidaan tältä osin aina jokaisen raportointikauden päättämispäivänä.

Myytävänä olevat pitkäaikaiset omaisuuserät ja myydyt toiminnot

Pitkäaikaiset omaisuuserät (tai luovutettavien erien ryhmät) luokitellaan myytävänä oleviksi, kun niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa niiden myynnistä ja myynti on erittäin todennäköinen. Jos niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa niiden myynnistä sen sijaan, että se kertyisi niiden jatkuvasta käytöstä, ne esitetään kirjanpitoarvoonsa tai käypään arvoon vähennettynä myynnistä aiheutuvilla menoilla sen mukaan, kumpi näistä on pienempi. Poistot pitkäaikaisista omaisuuseristä lopetetaan luokitteluhetkellä.

Lopetettu toiminto on konsernin osa, josta on luovuttu tai joka on luokiteltu myytävänä olevaksi ja joka edustaa erillistä merkittävää liiketoiminta-aluetta tai maantieteellistä toiminta-aluetta, on osa yhtä koordinoitua suunnitelmaa, joka koskee luopumista erillisestä merkittävästä liiketoiminta-alueesta tai maantieteellisestä toiminta-alueesta, tai on tytäryritys, joka on hankittu yksinomaan tarkoituksena myydä se edelleen. Myytyjen toimintojen tulos esitetään omalla rivillään konsernin tuloslaskelmassa.

Liikearvo ja muut aineettomat hyödykkeet

1.11.2009 jälkeen tapahtuneiden liiketoimintojen yhdistämisissä syntyvä liikearvo kirjataan määrään, jolla luovutettu vastike, määräysvallattomien omistajien osuus hankinnan kohteessa ja aiemmin omistettu osuus yhteen laskettuina ylittävät hankitun nettovarallisuuden käyvästä arvosta.

Liikearvo testataan vähintään vuosittain arvonalentumisen varalta ja se arvostetaan alkuperäiseen hankintamenoon vähennettynä arvonalentumisilla. Arvonalentumista varten liikearvo on kohdistettu rahavirtaa tuottaville yksiköille.

Tutkimusmenot kirjataan kuluksi tuloslaskelmaan kaudelle, jolla ne syntyvät. Kehittämismenot aktivoidaan, kun niiden voidaan luotettavasti odottaa tuottavan konsernille taloudellista hyötyä tulevaisuudessa sekä kun hankintameno pystytään luotettavasti määrittämään ja myös muut IAS 38:n kriteerit, kuten tuotteen tekniset ja taloudelliset toteuttamiskriteerit, täyttyvät. Muut kehittämisme-

not kirjataan kuluksi. Aiemmin kuluksi kirjattuja kehittämismenoja ei aktivoida myöhempinä tilikausina.

Muut aineettomat hyödykkeet, joilla on rajallinen taloudellinen vaikutusaika, merkitään taseeseen ja kirjataan tasapoistoina kuluksi tuloslaskelmaan niiden taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Yhtiön kaikilla aineettomilla hyödykkeillä on rajallinen taloudellinen vaikutusaika.

Aineettomia oikeuksia ovat ohjelmistolisenssit, liittymismaksut ja asiakassuhteet. Muut aineettomat hyödykkeet sisältävät atk-ohjelmia.

Aineettomien hyödykkeiden suunnitelmanmukaiset ohjeelliset poistoajat:

Kehittämismenot	5 vuotta
Aineettomat oikeudet	3–5 vuotta
Muut aineettomat hyödykkeet	5–10 vuotta

Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet

Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet on arvostettu poistoilla ja arvonalentumisilla vähennettyyn alkuperäiseen hankintamenuon. Hyödykkeistä tehdään tasapoistot arvioidun taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Maa-alueista ei tehdä poistoja.

Arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat seuraavat:

Rakennukset	20–25 vuotta
Koneet ja kalusto	3–5 vuotta
Muut aineelliset hyödykkeet	3–10 vuotta

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden jäännösarvot ja taloudelliset vaikutusajat arvioidaan ja oikaistaan vähintään jokaisen tilikauden lopussa ja jos ne eroavat merkittävästi aikaisemmista arvioista, niitä muutetaan vastaavasti.

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden myyntivoitot ja –tappiot määritetään vertaamalla myyntihintaa kirjanpitoarvoon, ja ne esitetään tuloslaskelmassa liiketoiminnan muina tuottoina tai kuluina.

Vuokrasopimukset

Vuokrasopimukset, joissa konsernille on olennainen osa omistamiselle ominaisista riskeistä ja eduista, luokitellaan rahoitusleasingisopimuksiksi. Rahoitusleasingisopimus merkitään taseeseen vuokra-ajan alkamisajankohtana vuokratun hyödykkeen käypään arvoon tai sitä alempaan vähimmäisvuokrien nykyarvoon. Rahoitusleasingisopimuksella hankitusta hyödykkeestä tehdään poistot hyödykkeen taloudellisen vaikutusajan tai sitä lyhyemmän vuokra-ajan kuluessa. Maksettavat leasingvuokrat jaetaan rahoitusmenoon ja velan vähennykseen. Vastaavat leasingvuokravastuut rahoituskustannuksella vähennettynä sisältyvät pitkä- ja lyhytaikaisiin korollisiin velkoihin erääntymisensä mukaan. Rahoitusmenon korkosuus kirjataan tuloslaskelmaan vuokrasopimuksen aikana, siten että jäljellä olevalle velalle tulee kullakin tilikaudella samansuuruisen korkoprosentti.

Vuokrasopimukset, joissa olennainen osa omistamiselle ominaisista riskeistä ja eduista jää vuokranantajan kannettavaksi, luokitellaan muiksi vuokrasopimuksiksi. Vuokrat merkitään tuloslaskelmaan kuluksi tasasuuruksina erinä vuokra-ajan kuluessa.

Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden arvon alentuminen

Konserni arvioi jokaisena tilikauden päättymispäivänä, onko viitteitä siitä, että jonkin omaisuuserän arvo on alentunut. Jos viitteitä havaitaan, arvioidaan kyseisestä omaisuuserästä kerrytettävissä oleva rahamäärä. Kerrytettävissä oleva rahamäärä arvioidaan lisäksi vuosittain seuraavista omaisuuseristä riippumatta siitä, onko arvonalentumisesta viitteitä: liikearvo, taloudelliselta vaikutusajaltaan rajoittamattomat aineettomat hyödykkeet sekä keskeneräiset aineettomat hyödykkeet. Arvonalentumistarvetta tarkastellaan rahavirtaa tuottavien yksikköjen tasolla.

Arvonalentumistappio kirjataan, jos omaisuuserän tai rahavirtaa tuottavan yksikön kirjanpitoarvo ylittää kerrytettävissä olevan rahamäärän. Arvonalentumistappiot kirjataan tuloslaskelmaan. Rahavirtaa tuottavan yksikön arvonalentumistappio kohdistetaan ensin vähentämään rahavirtaa tuottavalle yksikölle kohdistettua liikearvoa ja sen jälkeen vähentämään tasasuhteisesti muita yksikön omaisuuseriä. Arvonalentumistappion kirjaamisen yhteydessä poistojen kohteena olevan omaisuuserän taloudellinen vaikutusaika arvioidaan uudelleen.

Aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden kerrytettävissä oleva rahamäärä määritetään joko niin, että se on käypä arvo vähennettynä myynnistä aiheutuvilla menoilla tai tätä korkeampi käyttöarvo. Käyttöarvoa määritettäessä arvioidut vastaiset rahavirrat diskontataan nykyarvoonsa perustuen diskonttauskorkoihin, jotka kuvastavat kyseisen rahavirtaa tuottavan yksikön keskimääräistä pääomakustannusta ennen veroja. Käytetyt diskonttauskorot on määritelty ennen veroja ja niissä on otettu huomioon myös kyseisten rahavirtaa tuottavien yksiköiden erityinen riski.

Aineellisiin käyttöomaisuushyödykkeisiin sekä muihin aineetomiin hyödykkeisiin paitsi liikearvoon liittyvä arvonalentumistappio peruutetaan, jos omaisuuserästä kerrytettävissä olevaa rahamäärää määritettäessä käytetyissä arvioissa on tapahtunut muutos. Arvonalentumistappio peruutetaan korkeintaan siihen määrään asti, joka omaisuuserälle olisi määritetty kirjanpitoarvoksi (poistoilla vähennettynä), jos siitä ei olisi aikaisempina vuosina kirjattu arvonalentumistappiota. Liikearvosta kirjattua arvonalentumistappiota ei peruuteta.

Julkiset avustukset

Aineettomien hyödykkeiden tai aineellisten hyödykkeiden hankintaan liittyvät avustukset vähennetään asianomaisen omaisuuserän kirjanpitoarvosta silloin, kun on kohtuullisen varmaa, että ne tullaan saamaan ja että konserni täyttää avustuksen saamisen ehdot. Avustukset tuloutuvat pienempien poistojen muodossa omaisuuserän käyttöaikana.

Vaihto-omaisuus

Vaihto-omaisuus on arvostettu hankintamenuon tai sitä alempaan nettorealisointiarvoon. Nettorealisointiarvo on tavanomaisessa liiketoiminnassa saatava arvioitu myyntihinta, josta on vähennetty arvioidut valmiiksi saattamisesta johtuvat menot sekä arvioidut myynnin toteutumiseksi välttämättömät menot.

Vaihto-omaisuuden arvo on määritetty FIFO-menetelmää käyttäen ja se sisältää kaikki hankinnasta aiheutuneet välittömät menot sekä muut välilliset kohdistettavat menot. Valmistetun vaihto-omaisuuden hankintamenuon luetaan materiaalien ostomenon,

välittömän työn ja muiden välittömien menojen lisäksi myös osuus tuotannon yleiskustannuksista, mutta ei myynnin tai rahoituksen kustannuksia. Vaihto-omaisuuden arvoa on alennettu epäkurantin omaisuuden osalta.

Rahoitusjohdannaiset

Johdannais sopimukset merkitään kirjanpitoon alun käypään arvoon sinä päivänä, jona konsernista tulee sopimusosapuoli ja ne arvostetaan myöhemmin edelleen käypään arvoon. Konserni ei sovelle suojauslaskentaa koronvaihtosopimuksiin, koska koronvaihtosopimukset eivät täytä IAS 39:ssä määriteltyjä suojauslaskennan ehtoja. Tällöin suojausinstrumenttien käyvän arvon muutos kirjataan välittömästi tulosvaikutteisesti.

Rahoitusvarat ja Rahoitusvelat

Rahoitusvarat

Rahoitusvarat luokitellaan seuraaviin ryhmiin: käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat, lainat ja muut saamiset ja myytävissä olevat rahavarat. Luokittelu tapahtuu alkuperäisen hankinnan yhteydessä rahoitusvarojen käyttötarkoituksen perusteella.

Rahoitusvarat kirjataan pois taseesta, kun oikeudet sijoituksen rahavirtoihin ovat lakanneet tai siirretty toiselle osapuolelle ja konserni on siirtänyt omistukseen liittyvät riskit ja edut olennaisilta osin toiselle osapuolelle.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ovat kaupankäyntitarkoituksessa pidettäviä rahoitusvaroja. Tähän ryhmään kuuluvat omaisuuserät kuuluvat lyhytaikaisiin varoihin, paitsi milloin niiden erääntymiseen on yli 12 kuukautta. Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat kirjataan alun perin käypään arvoon. Käyvän arvon muutoksista johtuvat voitot ja tappiot esitetään tuloslaskelmassa sillä tilikaudella, jonka aikana ne ovat syntyneet.

Lainat ja muut saamiset ovat johdannaisvaroihin kuulumatomia rahoitusvaroja, joihin liittyvät maksut ovat kiinteitä tai määritettävissä olevia ja joita ei noteerata toimivilla markkinoilla, eikä konserni pidä niitä kaupankäyntitarkoituksessa tai alkuperäisen kirjaamisen yhteydessä myytävissä oleviksi. Lainat ja muut saamiset arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon efektiivisen koron menetelmää käyttäen ja ne, joilla ei ole kiinteää eräpäivää, arvostetaan hankintahintaan. Lainat ja muut saamiset sisältyvät taseeseen luonteensa mukaisesti lyhyt- tai pitkäaikaisiin varoihin: viimeksi mainittuihin, mikäli ne erääntyvät yli 12 kuukauden kuluttua raportointikauden päättymispäivästä. Myyntisaamiset arvostetaan alkupe- räisen lasketun määrän mukaisesti vähennettynä mahdollisella arvonalentumisella.

Myytävissä olevat rahavarat ovat johdannaisvaroihin kuulumatomia rahoitusvaroja, jotka on joko nimenomaisesti luokiteltu tähän ryhmään tai joita ei ole luokiteltu mihinkään muuhun ryhmään. Ne kuuluvat lyhytaikaisiin varoihin, ellei johdolla ole aikomusta pitää kyseistä sijoitusta kauemmin kuin 12 kuukautta tilinpäätöspäivästä lukien. Myytävissä olevien rahavarojen käyvän arvon muutokset kirjataan muihin laajan tuloksen eriin ja esitetään oman pääoman erään Voittovarot sisältyvässä käyvän arvon rahastossa verovaikutus huomioon ottaen. Listaamattomat arvopaperit, joiden käypä arvo ei ole luotettavasti määritettävissä, merkitään taseeseen hankinta-arvoon.

Kertyneet käyvän arvon muutokset siirretään omasta pääomasta tulosvaikutteiseksi luokittelun muutoksista johtuvina oikai-

suna silloin, kun sijoitus myydään tai kun sen arvo on alentunut siten, että sijoituksesta tulee kirjata arvonalentumistappio.

Rahavarat

Rahavarat koostuvat käteisvaroista, lyhytaikaisista pankkitalletuksista sekä muista lyhytaikaisista erittäin likvideistä sijoituksista, joiden alkuperäinen maturiteetti on korkeintaan kolme kuukautta. Shekkitililuotot on esitetty muissa lyhytaikaisissa veloissa.

Rahoitusvarojen arvonalentuminen

Konserni arvioi jokaisena tilinpäätöspäivänä, onko jonkin rahoitusvaroihin kuuluvan erän tai rahoitusvarojen ryhmän arvonalentumisesta objektiivista näyttöä. Velallisen merkittävät taloudelliset vaikeudet, konkurssin todennäköisyys ja maksujen laiminlyönti ovat näyttöjä arvonalentumisesta. Lainasaamisille tehdään arvonalennus, mikäli niiden tasearvo on suurempi kuin arvioitu kerrytettävissä oleva rahamäärä.

Tuloslaskelmaan kirjattavan arvonalentumistappion suuruus määritetään saamisen kirjanpitoarvon ja efektiivisellä korolla diskontattujen arvioitujen vastaisten rahavirtojen erotuksena. Mikäli arvonalentumistappion määrä pienenee jollakin myöhemmällä tilikaudella ja vähennyksen voidaan objektiivisesti katsoa liittyvän arvonalentumisen kirjaamisen jälkeiseen tapahtumaan, kirjattu tappio perutaan tulosvaikutteisesti.

Rahoitusvelat

Lainat kirjataan alun perin kirjanpitoon käypään arvoon transaktiomenoilla vähennettynä. Tämän jälkeen ne arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon käyttäen efektiivisen koron menetelmää; saadun maksun (transaktiomenoilla vähennettynä) ja takaisin maksettavan määrän välinen erotus kirjataan korkokuluksi laina-aikana.

Vaihtovelkakirjalainan velkakomponentin käypä arvo määritetään käyttäen vastaavan vaihto-oikeudettoman lainan markkinakorkoa. Tämä määrä esitetään jaksotettuun hankintamenoon perustuvaan määrään velkana, kunnes sen voimassaolo lakkaa vaihdon tapahtuessa tai lainan erääntyessä. Jäljelle jäävä osa kohdistetaan vaihto-oikeuteen. Se kirjataan omaan pääomaan verovaikutuksilla vähennettynä.

Vaihtovelkakirjalaina on jaettu omaan ja vieraaseen pääomaan. Lainan vieraan pääoman komponentti kirjataan alun perin määrään, joka on määritelty käyttämällä vastaavan velan markkinakorkoa lainan liikkeellelaskuhetkellä. Oman pääoman komponentti kirjataan alun perin koko lainan käyvän arvon ja vieraan pääoman komponentin käyvän arvon erotuksena. Alkuperäisen kirjaamisen jälkeen vaihtovelkakirjalainan vieraan pääoman komponentti arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon efektiivisen koron menetelmällä. Lainan oman pääoman komponenttia ei arvosteta uudelleen alkuperäisen kirjaamisen jälkeen lukuun ottamatta tapauksia, joissa se vaihdetaan osakkeiksi tai sen voimassaolo lakkaa.

Lainat luokitellaan lyhytaikaisiksi, ellei konsernilla ole ehdotonta oikeutta lykätä niiden suorittamista vähintään 12 kuukauden päähän tilinpäätöspäivästä.

Vieraan pääoman menot kirjataan kuluiksi, kun ne toteutuvat. Ehdot täyttävän omaisuuserän hankkimisesta, rakentamisesta tai valmistamisesta välittömästi johtuvat vieraan pääoman menot aktivoidaan osana kyseisen omaisuuserän hankintamenoa silloin, kun on todennäköistä, että ne tuottavat vastaista taloudellista hyötyä, ja kun menot on määritettävissä luotettavasti.

Eläkevastuut

Konsernin eläkejärjestelyt on luokiteltu maksupohjaisiksi järjestelyiksi. Maksupohjaisella eläkejärjestelyllä tarkoitetaan järjestelyä, jossa yhtiö suorittaa kiinteitä maksuja erilliselle yhteisölle. Yhtiöllä ei ole oikeudellista eikä tosiasiallista velvoitetta lisämaksujen suorittamiseen, jos kyseisellä erillisellä yhteisöllä ei ole riittävästi varoja suorittaakseen kaikille henkilöille heidän kuluvalta tai aikaisemmalta tilikaudella suorittamaansa työhön liittyviä etuuksia. Maksupohjaiseen järjestelyyn suoritettavat maksut kirjataan sen tilikauden kuluksi, jolta maksu suoritetaan.

Osakeperusteiset maksut

Konsernilla on kannustinjärjestelyjä, joissa maksut suoritetaan oman pääoman ehtoisina instrumentteina. Omana pääomana maksettavista liiketoimista aiheutuva meno määritetään myöntämispäivän käyvän arvon perusteella. Yhtiö määrittää käyvän arvon asianmukaista hinnoittelumenetelmää käyttäen. Omana pääomana maksettavista liiketoimista johtuva meno ja vastaava oman pääoman lisäys kirjataan sen ajanjakson kuluessa, jona työtä suoritetaan ja/tai työn suorittamiseen perustuvat ehdot täyttyvät. Kyseinen ajanjakso päättyy päivänä, jona asianomaiset henkilöt ovat täysin oikeutettuja palkitsemiseen ("oikeuden syntymisajankohta"). Omana pääomana maksettavista liiketoimista kuhunkin tilinpäätöspäivään mennessä kirjatut kertyneet kulut kuvastavat sitä, miltä osin oikeuden syntymisajanjakso on kulunut loppuun, sekä konsernin parasta arviota niiden oman pääomanehtoisien instrumenttien lukumäärästä, joihin lopulta syntyy oikeus. Tulosvaikutus esitetään konsernin tuloslaskelmassa henkilöstökuluissa.

Varaukset

Varaukset kirjataan kun yrityksellä on aikaisempien tapahtumien seurauksena laillinen tai tosiasiallinen velvoite, maksuveloitteen toteutuminen on todennäköistä ja veloitteen suuruus on arvioitavissa luotettavasti. Varauksena kirjattava määrä vastaa parasta arviota menoista, joita olemassa olevan veloitteen täyttäminen edellyttää tilinpäätöspäivänä.

Konserni on soveltanut 1.11.2010 alkaen seuraavia uusia ja uudistettuja standardeja ja tulkintoja, joilla on ollut merkittävää vaikutusta konsernin tilinpäätökseen:

- IFRS-standardeihin tehdyt parannukset (Improvements to IFRSs -muutokset, toukokuu 2010) (voimaan pääsääntöisesti 1.7.2010 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla). Annual Improvements -muutosten kautta standardeihin tehtävät pienet ja vähemmän kiireelliset muutokset kerätään yhdeksi kokonaisuudeksi ja toteutetaan kerran vuodessa. Hankkeeseen kuuluvat muutokset koskevat yhteensä 7 standardia. Muutosten vaikutukset vaihtelevat standardeittain, mutta muutoksilla ei ole ollut merkittäviä vaikutuksia konsernin tilinpäätökseen.

Konserni on soveltanut 1.11.2010 alkaen seuraavia uusia ja uudistettuja standardeja ja tulkintoja, joilla ei ole ollut merkittävää vaikutusta konsernin tilinpäätökseen:

- Muutos IFRS 1:een "Ensimmäinen IFRS-standardien käyttöönotto" – "Rajoitettu helpotus ensilaatijoille IFRS 7:n mukaisten vertailutietojen esittämisestä" (voimaan 1.7.2010 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla).

- IFRIC 19 Rahoitusvelkojen kuolettaminen oman pääoman ehtoisilla instrumenteilla (voimaan 1.7.2010 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla).
- Muutos IAS 32:een Rahoitusinstrumentit: esittämistapa – Liikkeen laskettujen oikeuksien luokittelu (voimaan 1.2.2010 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla).

3. Rahoitusriskien hallinta

Rahoitusriskit

Konserni altistuu toimintansa seurauksena useille rahoitusriskeille. Konsernin riskienhallinnan tavoite on minimoida rahoitusmarkkinoiden muutosten haitalliset vaikutukset konsernin tulokseen. Pääasialliset rahoitusriskit ovat korkoriski, luottoriski ja maksuvalmiusriski. Konsernin riskienhallinnan yleiset periaatteet hyväksyy hallitus ja niiden käytännön toteutuksesta vastaa emoyritys yhdessä tytäryritysten kanssa.

Valuuttakurssiriski

Konserni toimii pääosin euroalueella ja on siten vain vähäisessä määrin alttiina valuuttakurssimuutoksista johtuvalle valuutariskille.

Korkoriski

Konsernin tulot sekä operatiiviset kassavirrat ovat pääosiltaan riippumattomia markkinakorkojen vaihtelusta. Konsernin korkoriski muodostuu pääosin lainanotosta, jotka ovat hajautettu vaihtuva- ja kiinteäkorkoisiin lainoihin. Tilikauden lopussa veloista vaihtuvakorkoisia oli 46 325 tuhatta euroa (46 919 tuhatta euroa) ja kiinteäkorkoisia 19 895 tuhatta euroa (16 999 tuhatta euroa).

Osa konsernin tytäryhtiöistä käyttää koronvaihtosopimuksia, joilla on suojattu 24,2 milj. euroa vaihtuvakorkoisista lainoista. Konserni ei sovelta suojauslaskentaa.

Korkoriskin herkkyysanalyysi

Seuraava taulukko havainnollistaa, miten korkojen kohtuullisen mahdollinen muutos, muiden muuttujien pysyessä vakiona, vaikuttaa konsernin tulokseen vaihtuvakorkoisten velkojen korkokustannuksen muutosten seurauksena.

1 000 euroa	1 %-yksikön korkeampi Tuloslaskelma	1 %-yksikön matalampi Tuloslaskelma
Korkomuutoksen vaikutus		
2011	-490	490
2010	-473	473

Luottoriski

Luottoriskiä hallitaan konsernitason myyntisaamisiin liittyvää riskiä lukuun ottamatta. Konserniyritykset tarkistavat asiakkaiden luottokelpoisuuden asiakassuhdetta perustettaessa. Luottoriskin minimoimiseksi pyritään saamaan turvaava vakuus asiakkaan luottokelpoisuuden niin edellyttäessä. Konsernilla on merkittävimpien asiakkaidensa kanssa pitkään jatkuneet vakiintuneet liikesuhteet. Konsernilla ei ole merkittävää luottoriskikeskittymää.

Konsernin rahavaroihin ja johdannaissopimuksiin liittyvä luotoriski on alhainen, sillä kyseisiä rahoitussopimuksia tahdään vain hyvän luottoluokituksen omaavien pankkien kanssa konsernin riskienhallinnan toimintaperiaatteiden mukaisesti.

Maksuvalmiusriski

Konsernissa arvioidaan ja seurataan jatkuvasti liiketoiminnan edellyttämän rahoituksen määrää, jotta konsernilla olisi tarpeeksi likvidejä varoja toiminnan rahoittamiseksi ja erääntyvien lainojen takaisinmaksuun. Rahoituksen saatavuus ja joustavuus pyritään takaamaan riittäväillä luottolimiiteillä sekä käyttämällä rahoituksen hankinnassa useita rahoittajia ja eri rahoitusmuotoja. Tilinpäätöshetkellä konsernilla oli käytettävissään nostamattomia luottolimittejä 1.569 tuhatta euroa.

Konsernin tärkeimmät lainakovenantit raportoidaan rahoittajille puolivuositain. Jos konserni rikkoo lainakovenanttiehoja, velkoja voi vaatia lainojen nopeutettua takaisinmaksua. Johto tarkkailee lainakovenanttiehojen täyttymistä säännöllisesti. Konsernin emoyhtiö on antanut vakuuksia rahoittajille tytäryhtiöiden puolesta velkojen vakuudeksi (Tilinpäätöksen liitetieto 34).

Yhtiökokouksen 18.12.2007 antamalla valtuutuksella hallitus päätti osakkeenomistajien merkintäoikeudesta poiketen tarjota kotimaisten institutionaalisten sijoittajien merkittäväksi vaihdettavan pääomalainan 2011.

Tarjottavan vaihdettavan pääomalainan määrä oli 15.000.000 euroa, josta koko summa tuli merkityksi. Lainan pääomalle maksetaan kiinteää vuotuista korkoa 6,5 %. Laina-aika on 7.2.2011-1.4.2016. Laina maksetaan takaisin yhtenä eränä edellyttäen, että takaisinmaksuedellytykset täyttyvät.

Pääoman hallinta

Konsernin pääoman hallinnan tavoitteena on varmistaa liiketoiminnan normaalit toimintaedellytykset ja kasvattaa osakkeen arvoa pitkällä aikavälillä. Pääomarakenteeseen vaikutetaan osingonjaon, omien osakkeiden oston, pääomanpalautusten sekä osakeantien kautta. Konserniin ei sovelleta ulkopuolisia pääomavaatimuksia.

Konsernin pääomarakenteen kehitystä seurataan omavaraisuusasteella ja nettovelkaantumisasteella. Konsernin omavaraisuusaste oli 33,4 prosenttia (31,3 %) ja nettovelkaantumisaste 99,6 prosenttia (127,3 %).

1 000 euroa	2011	2010
Korolliset rahoitusvelat	66 220	63 918
Korolliset saamiset	4 400	827
Rahavarat	14 643	11 271
Nettovelat	47 177	51 820
Oma pääoma yhteensä	47 386	40 692
Nettovelkaantumisaste, %	99,6	127,3

4. Johdon harkintaa edellyttävät laadintaperiaatteet ja arvioihin liittyvät keskeiset epävarmuustekijät

Tehdyt arviot ja käytetty harkinta perustuvat aikaisempaan kokemukseen ja muihin tekijöihin, kuten oletuksiin tulevaisuuden tapahtumista. Tehtyjä arvioita ja käytettyä harkintaa tarkastellaan säännöllisesti. Alla on kuvattu tärkeimpiä alueita, joissa arvioita ja harkintaa on käytetty.

Hankittujen varojen käypään arvoon arvostaminen

IFRS 3 edellyttää hankkijaa kirjaamaan aineettoman hyödykkeen erikseen liikearvosta, mikäli kirjauskriteerit täyttyvät. Aineettoman oikeuden kirjaaminen käypään arvoon edellyttää johdon arvioita tulevista kassavirroista. Johto on mahdollisuuksien mukaan käyttänyt hankintamenon kohdistamisen perusteena saatavilla olevia markkina-arvoja käypien arvojen määrittämisessä. Kun tämä ei ole mahdollista, mikä on tyypillistä erityisesti aineettomien hyödykkeiden kohdalla, arvostaminen perustuu omaisuuserän historialliseen tuottoon ja sen aiottuun käyttöön tulevassa liiketoiminnassa. Arvostukset perustuvat diskontattuihin kassavirtoihin sekä arvioituihin luovutus- tai jälleenhankintahintoihin ja edellyttävät johdon arvioita ja oletuksia omaisuuserien tulevasta käytöstä ja vaikutuksesta yhtiön taloudelliseen asemaan. Muutokset yhtiön liiketoimintojen painotuksissa ja suuntaamisessa voivat tulevaisuudessa aiheuttaa muutoksia alkupe räiseen arvostukseen (Tilinpäätöksen liitetieto 6,17).

Arvonalentumistestaus

Konserni testaa vuosittain liikearvon sekä niiden aineettomien hyödykkeiden arvon, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, mahdollista arvonalentumista. Rahavirtaa tuottavien yksiköiden kerrytettävissä oleva rahamäärä perustuu käyttöarvolaskelmiin. Näiden laskelmien laatiminen edellyttää arvioiden käyttämistä. Vaikka yhtiön johdon näkemyksen mukaan käytetyt oletukset ovat asianmukaisia, saattavat arvioidut kerrytettävissä olevat rahamäärät erota olennaisesti tulevaisuudessa toteutuvista (Tilinpäätöksen liitetieto 17).

Vaihto-omaisuuden arvostus

Johdon periaatteena on kirjata arvonalentumisvähennys hitaasti liikkuvasta ja vanhentuneesta vaihto-omaisuudesta perustuen johdon parhaaseen arvioon tilinpäätöshetkellä hallussa olevasta mahdollisesti käyttökelvottomasta vaihto-omaisuudesta. Johto perustaa arvionsa systemaattiselle ja jatkuvalla seurannalla ja arvioinnille. Lisäksi yhtiössä on käytössä vaihto-omaisuuden kiertonopeuksiin perustuvat arvostussäännöt.

5. Segmentti-informaatio

Panostaja-konsernin liiketoiminta raportoidaan kolmessatoista segmentissä, jotka ovat digitaaliset painopalvelut, turvallisuus, LVI-tukkukauppa, Takoma, lisäarvologiikka, autovaraosat, lämpökäsittely, helat, kiinnikkeet, kannakkeet, puusepänteollisuus, teknokemia sekä muut. Raportoitavat segmentit on muodostettu, koska ne tuottavat keskenään erilaisia tuotteita ja palveluja. Segmenttien väliset liiketoimet ovat tapahtuneet normaalein kaupallisin ehdoin. Toimintasegmentit raportoidaan tavalla, joka on yhdenmukainen ylimmälle operatiiviselle päätöksentekijälle toimitettavan sisäisen raportoinnin kanssa. Ylintä operatiivista päätöksentekijää edustaa Panostaja-konsernin johtoryhmä.

Liiketoimintasegmentit

- Turvallisuus-segmentin tuotot muodostuvat turvallisuusteknologiasta ja -palveluista.
- Digitaaliset Painopalvelut -segmentin tuotot muodostuvat pääasiassa digitaalisten painopalvelujen myynnistä.
- LVI-Tukkukauppa-segmentin tuotot muodostuvat LVI-alan tukkukaupasta.
- Takoma-segmentin tuotot muodostuvat Takoma Oyj:n harjoittamasta konepajaliiketoiminnasta.
- Lisäarvologiikka-segmentin tuotot muodostuvat metalliteollisuuden valmistus- ja logistiikka-palveluista.
- Helat-segmentin tuotot muodostuvat rakennus- ja kalustehelosten tukkukaupasta.
- Autovaraosat-segmentin tuotot muodostuvat autojen alkupeäräisvaraosien ja tarvikkeiden maahantuonnista, tukkukaupasta ja jälleenmyynnistä.
- Lämpökäsittely-segmentin tuotot muodostuvat metallien lämpökäsittelypalveluista sekä metallien lämpökäsittelyssä tarvittavien koneiden ja laitteiden kehittämisestä, valmistamisesta ja markkinoimisesta.
- Puusepänteollisuus-segmentin tuotot muodostuvat puusepänteollisuuden tuotteiden valmistuksesta.
- Kannakkeet-segmentin tuotot muodostuvat LVI-alan kannakkeiden maahantuonnista, valmistuksesta ja tukkukaupasta.
- Kiinnikkeet-segmentin tuotot muodostuvat kiinnitystarvikkeiden ja niihin liittyvien tuotteiden myynnistä ja palveluista.
- Teknokemia-segmentin tuotot muodostuvat ammattikäyttöön tarkoitettujen teollisuuskemikaalien kehittämisestä, valmistamisesta ja markkinoimisesta.
- Muut-segmentissä on raportoitu konsernin emoyhtiö mukaan lukien emoyhtiön osakkuusyhtiöt ja kohdistamattomat erät.

**Liiketoimintasegmentit
2011**

1 000 euroa	Liike- vaihto yhteensä	Sisäinen liike- vaihto	Ulkoinen liike- vaihto	Poistot ja arvon- alentu- miset	Liike- tulos	Rahoitus- tuotot ja -kulut	Osuus osakkuus- yhtiöiden tuloksesta	Tuloverot	Tulos jatkuvista liiketoimin- noista	Varat	Velat	Henkilöstö tilikauden lopussa
Turvallisuus	24 635	243	24 392	-671	1 231					17 023	15 086	188
Digitaaliset painopalvelut	31 529	58	31 471	-1 063	4 148		-5			25 671	12 477	325
LVI-tukkukauppa	20 529	1	20 528	-136	-490					8 700	9 080	37
Takoma	27 451		27 451	-2 156	-1 353					33 553	17 184	190
Lisäarvologiikka	15 442	0	15 442	-225	371					7 101	4 254	131
Helat	11 401	182	11 219	-135	311					10 656	8 413	32
Autovaraosat	9 598		9 598	-115	1 115					4 614	4 546	35
Lämpökäsittely	9 037		9 037	-298	2 123					7 095	3 277	64
Puusepänteollisuus	5 766		5 766	-205	1 034					2 638	2 219	32
Kannakkeet	4 005	178	3 827	-38	377					1 976	375	16
Kiinnikkeet	3 067	111	2 956	-24	-101					2 224	2 178	25
Teknokemia	1 566	6	1 560	-57	-324					1 835	6 303	12
Muut	57	57	0	-77	-6 587		210			31 852	22 160	10
Eliminoinnit		-836			4 072					-12 507	-12 507	
Konserni yhteensä	164 083		163 247	-5 200	5 927	-2 988	205	-527	2 616	142 431	95 045	1 097

**Liiketoimintasegmentit
2010**

1 000 euroa	Liike- vaihto yhteensä	Sisäinen liike- vaihto	Ulkoinen liike- vaihto	Poistot	Liike- tulos	Rahoitus- tuotot ja -kulut	Osuus osakkuus- yhtiöiden tuloksesta	Tuloverot	Tulos jatkuvista liiketoimin- noista	Varat	Velat	Henkilöstö tilikauden lopussa
Turvallisuus	21 944	240	21 704	-611	1 207					17 387	15 901	151
Digitaaliset painopalvelut	21 742	36	21 706	-1 212	3 237		-60			22 778	11 867	256
LVI-tukkukauppa	19 604	3	19 601	-139	292					8 296	8 009	37
Takoma	19 060		19 060	-1 578	-1 675					30 190	12 481	168
Lisäarvologiikka	15 115	2	15 113	-169	-499					7 194	4 638	123
Helat	12 321	145	12 176	-86	652					11 273	8 933	32
Autovaraosat	8 487		8 487	-109	801					4 565	5 070	31
Lämpökäsittely	6 591		6 591	-333	192					6 146	3 530	64
Puusepänteollisuus	5 309		5 309	-140	377					3 581	4 566	35
Kannakkeet	3 615	217	3 398	-44	322					3 164	571	16
Kiinnikkeet	2 839	107	2 732	-25	-253					2 359	2 157	24
Teknokemia	2 071	9	2 062	-49	-133					1 921	5 999	14
Ympäristöteknologia										3 822	5 559	9
Muut	55	55		-80	-1 593		284			25 790	18 493	10
Eliminoinnit		-814								-17 624	-17 624	
Konserni yhteensä	138 753		137 939	-4 575	2 927	-2 373	224	363	1 141	130 842	90 150	970

6. Hankitut liiketoiminnot

Tilikauden 2011 hankinnat

Tytäryhtiöhankinnat

Panostaja Oyj:n tytäryhtiö Digiprint Finland Oy osti 16.12.2010 painopalveluja tarjoavan Suomen Graafiset palvelut Oy Ltd:n koko osakekannan.

Kauppahinta oli 1,7 milj. euroa ja se maksettiin kokonaisuudessaan käteisellä.

Konserni on kirjannut yhteensä 0,06 milj. euron edestä palkkioita liittyen neuvonta-, arvonmääritys- tms. palveluihin. Palkkiot sisältyvät tuloslaskelman liiketoiminnan muut kulut -erään.

Hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvot hankintahetkellä olivat seuraavat:

	Liite	milj. euroa
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	18	0,7
Vaihto-omaisuus	22	0,1
Myyntisaamiset ja muut saamiset	23	0,4
Rahavarat	24,25	1,5
Varat yhteensä		2,8
Rahoitusvelat	28	-0,4
Muut velat	29	-0,6
Velat yhteensä		-1,0

Nettovarallisuus 1,7

Hankinnasta ei syntynyt liikearvoa.

Luovutettu vastike

	milj. euroa
Luovutettu vastike	1,7
Hankitun kohteen yksilöitävissä oleva nettovarallisuus	-1,7
Erotus	0,0

Suomen Graafiset Palvelut Oy:n yhdentoista kuukauden liikevaihto 3,8 milj. euroa ja liikevoitto 0,5 milj. euroa, sisältyy konsernin tilikauden tuloslaskelmaan. Suomen Graafiset Palvelut Oy fuusioitiin 31.10.2011 Kopijyvä Oy:hyn.

Digiprint Finland Oy:n tytäryhtiö Kopijyvä Oy hankki 21.6.2011 tallennuspalveluja tarjoavan Microtieto Suomi Oy:n koko osakekannan.

Kauppahinta oli 0,2 milj. euroa ja se maksettiin kokonaisuudessaan käteisellä.

	Liite	milj. euroa
Myyntisaamiset ja muut saamiset	23	0,1
Rahavarat	24,25	0,0
Varat yhteensä		0,1
Velat yhteensä		0,0
Nettovarallisuus		0,1

Luovutettu vastike

	milj. euroa
Luovutettu vastike	0,2
Hankitun kohteen yksilöitävissä oleva nettovarallisuus	-0,1
Liikearvo	0,1

Konserni on allokoanut kauppahintaa 0,1 milj. euroa koneisiin ja kalustoon ja erityisesti leasingkonekantaan, joka kaupan toteutumisen jälkeen siirtyi yhtiön omistukseen.

Microtieto Suomi Oy:n neljän kuukauden liikevaihto 0,1 milj. euroa ja liiketappio -0,1 milj. euroa, sisältyy konsernin tilikauden tuloslaskelmaan.

Digiprint Finland -konsernin liikevaihto vuonna 2011 olisi ollut 32,1 milj. euroa ja liikevoitto 4,2 milj. euroa, jos tilikauden aikana toteutuneiden liiketoimintojen hankinta olisi yhdistelty konsernitilinpäätökseen tilikauden 2011 alusta lähtien.

Digiprint Finland -konsernin rahavirtavaikutus yhteensä:

Rahavirtalaskelma

	milj. euroa
Rahana maksettu kauppahinta	1,9
Hankitun tytäryrityksen rahavarat	-1,5
Hankinnan suorat kulut	0,1
Rahavirtavaikutus	0,5

Liiketoimintakauppa

Takoma Oyj:n tytäryhtiö Takoma Systems Oy osti kesäkuussa 2011 hydrauliiikka- ja automaatiojärjestelmiin erikoistuneen TL-Tuotanto Oy:n liiketoiminnan Keminmaalta 0,8 milj. euron kauppahinnalla.

Liiketoiminnan ulkopuolinen varallisuus, mukaan lukien yhtiön omistama toimitila, myyntisaamiset ja osa veloista, jäivät liiketoimintakaupassa myyjäyhtiöön. Kauppa rahoitettiin Takoma-konsernin käytettävissä olevilla varoilla.

Kaupan johdosta Takoma -konsernin liiketoiminta laajeni hydrauliiikan kokonaisjärjestelmien suunnitteluun ja toimituksiin sekä niissä tarvittavaan ohjausautomaatioon. Hydrauliiikkaa käyttävät asiakkaat ovat entistä enemmän keskittymässä kokonaisuuksien hankintaan yksittäisten hydrauliiikkakomponenttien ostamisen sijasta. TL-Tuotannon osaamisen avulla Takoma-konserni pystyy tarjoamaan asiakkailleen aiempaa ratkaisevasti laajemman kokonaisuus-toimituksen. TL-Tuotannon tyypillisiä toimituksia ovat olleet prosessiteollisuuden, voimalaitosten ja satamaramppien hydrauliiikka- ja ohjausjärjestelmät.

Luovutettu vastike

	milj. euroa
Käteinen raha	0,8
Kokonaishankintameno	0,8

Takoma-konserni on kirjannut Liiketoiminnan muut kulut -erään 0,1 milj. euroa liittyen syntyneeseen varainsiirtovelvoitteeseen ja yrityshankinnan neuvonta- ja arvonmäärityspalkkioihin.

Hankittujen varojen ja vastaanotettujen velkojen arvot hankintapäivänä olivat seuraavat:

	Liitetieto	Yhdistä- misessä kirjatut arvot	Kirjanpito- arvot ennen yhdistämistä (IFRS)
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	18	0,7	0,7
Aineettomat hyödykkeet	17	0,2	0,2
Vaihto-omaisuus	22	0,4	0,4
Myyntisaamiset ja muut saamiset	23	0,0	0,0
Varat yhteensä		1,3	1,3
Rahoitusvelat	28	-0,3	-0,3
Muut velat	29	-0,2	-0,2
Velat yhteensä		-0,5	-0,5
Nettovarallisuus		0,8	0,8

Konserni on kohdistanut hankintamenosta 0,2 milj. euroa muihin aineettomiin hyödykkeisiin (logiikkaohjelmistot). Vaihto-omaisuuteen on tehty 0,05 milj. euron käyvän arvon kohdistus.

Liikearvon muodostuminen hankinnassa:

	milj. euroa
Luovutettu vastike	0,8
Hankitun kohteen yksilöitävissä oleva nettovarallisuus	-0,8
Liikearvo	0
Liiketoimintakaupassa ei syntynyt liikearvoa. Kauppahinnan allokointi on lopullinen tilinpäätöshetkellä.	
Rahana maksettu kauppahinta	0,8
Hankitun liiketoiminnan rahavarat	0
Rahavirtavaikutus	0,8

Tilikauden 2010 hankinnat

Tytäryhtiöhankinta

Panostaja Oyj:n tytäryhtiö Digiprint Finland Oy osti 3.6.2010 37,5 % osuuden digitaalisia painopalveluja tarjoavan Domus Print Oy:n osakkeista Karhukopio Oy:lta. Aikaisemmin Digiprint Finland Oy omisti 37,5 % osuuden Domus Print Oy:stä, joten kaupan myötä Panostaja-konsernin omistusosuus Domus Print Oy:ssä kasvoi 75 %:iin ja yhtiö muuttui osakkuusyhtiöstä tytäryritykseksi. Domus Print Oy:n toimitusjohtaja Risto Jalo omistaa yhtiöstä 25 %. Yrityskaupan myötä Panostaja laajensi digitaalisiin painopalveluihin erikoistunutta liiketoiminta-alueitaan.

Kauppahinta oli 0,6 milj. euroa ja se maksettiin kokonaisuudessaan käteisellä.

Konserni on kirjannut yhteensä 0,01 milj. euron edestä palkkioita liittyen neuvonta-, arvonmääritys- tms. palveluihin. Palkkiot sisältyvät tuloslaskelman Liiketoiminnan muut kulut -erään.

Hankittujen varojen ja vastattaviksi otettujen velkojen arvot hankintahetkellä olivat seuraavat:

	Liitetieto	Kirjatut arvot, milj. euroa
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	18	0,25
Aineettomat hyödykkeet	17	0,74
Asiakassopimukset ja niihin liittyvät asiakassuhteet (sis. Aineettomiin oikeuksiin)	17	0,07
Sijoitukset	20	0,02
Vaihto-omaisuus	22	0,18
Myyntisaamiset ja muut saamiset	23	1,00
Rahavarat	24,25	0,03
Varat yhteensä		2,27
Laskennalliset verovelat	21	-0,02
Rahoitusvelat	28	-1,54
Muut velat	29	-0,93
Velat yhteensä		-2,49
Nettovarallisuus		-0,22

Konserni on allokoanut kauppahintaa asiakassopimuksille ja niihin liittyviin asiakassuhteisiin 0,07 milj. euroa.

Liikearvon syntyminen hankinnassa:

	milj. euroa
Luovutettu vastike	0,6
Määräysvallattomien omistajien osuus perustuen suhteelliseen osuuteen yksilöitävissä olevasta nettovarallisuudesta	0,4
Aiempi omistusosuus käypään arvoon arvostettuna	0,6
Hankitun kohteen yksilöitävissä oleva nettovarallisuus	-0,2
Liikearvo	1,4

Aiemmin omistetun 37,5 % osuuden arvostaminen hankintahetkellä käypään arvoon johti 0,3 milj. euron voittoon, joka on kirjattu liiketoiminnan muihin tuottoihin konsernin laajaan tuloslaskelmaan. Hankinnasta syntyi 1,4 milj. euron liikearvo, joka perustuu Domus Print Oy:n hankinnasta odotettavissa oleviin synergiahyötyihin. Johdon arvion mukaan liikearvo liittyy erityisesti yhteisen myynti- ja markkinointiverkoston hyödyntämiseen, konsernisopimuksiin ja logistiikkatoimintojen tehostumiseen. Kirjattu liikearvo ei ole vähennyskelpoinen verotuksessa.

Domus Print Oy:n viiden kuukauden liikevaihto 2,5 milj. euroa ja liikevoitto 0,1 milj. euroa, sisältyy konsernin vuoden 2010 laajaan tuloslaskelmaan. Digiprint Finland-konsernin liikevaihto vuonna 2010 olisi ollut 24,4 milj. euroa ja liikevoitto 3,3 milj. euroa, jos tilikauden aikana toteutunut liiketoimintojen hankinta olisi yhdistelty konsernitalinpäätökseen tilikauden 2010 alusta lähtien.

Määräysvallattomien omistajien osuuden hankinta

Panostaja Oyj:n tytäryhtiö Digiprint Finland Oy hankki 28.9.2010 25 %:n lisäosuuden Domus Print Oy osakekannasta Risto Jalolta omistaen hankinnan jälkeen yrityksen koko osakekannan. Kauppa toteutettiin osakeannilla, jossa Risto Jalo merkitsi 0,4 milj. eurolla Digiprint Finland Oy:n osakkeita. Domus Print Oy:n osakkeiden käypä arvo hankinta-ajankohtana oli 7 272,72 euroa osakkeelta ja se perustui kaupan osapuolten tekemään arvonmääritykseen.

Rahavirtalaskelma	milj. euroa
Rahana maksettu kauppahinta	0,6
Hankitun tytäryrityksen rahavarat	-0,1
Rahavirtavaikutus	0,5

Tytäryhtiöhankinta

Takoma Oyj hankki voimansiirtokomponentteja valmistavan Moventas Parkano Oy:n koko osakekannan Moventas Oy:ltä 31.3.2010. Yhtiön nimi muutettiin kaupan yhteydessä Takoma Gears Oy:ksi.

Takoma Gears on erikoistunut toimittamaan erityistä tarkkuutta vaativia suuren kokoluokan induktiokarkaistuja hammaspyöriä, hammaskytkimiä ja hammaskehiä. Toteutettu kauppa vahvisti Takoman asiakaspohjaa ja mahdollisti laajemman komponenttitarjonnan koko asiakaskunnalle. Yhtiön pääasiakassegmentit ovat laivanrakennus- ja offshore-teollisuuden, prosessiteollisuuden sekä energiasektorin laitevalmistajat.

Kaupan velaton arvo oli 10,95 milj. euroa. Yhtiön osakekannasta maksettu kauppahinta oli 4,71 milj. euroa, jonka lisäksi Takoma otti vastatakseen yhtiön 6,24 milj. euron velat.

Luovutettu vastike	milj. euroa
Käteinen raha	4,7
Kokonaishankintameno	4,7

Konserni on kirjannut tuloslaskelman Liiketoiminnan muut kulut -erään yhteensä 0,12 milj. euroa liittyen syntyneeseen varainsiirtoverovelvoitteeseen ja yrityshankinnan neuvonta- ja arvonmäärityspalkkioihin.

Hankittujen varojen ja vastaanotettujen velkojen arvot hankintapäivinä olivat seuraavat:

milj. euroa	Liitetieto	Kirjanpito- arvot ennen Kirjatut yhdistämistä (IFRS)	
		arvot	
Aineelliset käyttöomaisuus- hyödykkeet	18	5,18	5,18
Aineettomat hyödykkeet	17	0,02	0,02
Asiakassopimukset ja niihin liittyvät asiakassuhteet (sis. Muihin aineetto- miin hyödykkeisiin)	17	0,65	
Vaihto-omaisuus		3,46	3,3
Myyntisaamiset ja muut saamiset		1,65	1,65
Rahavarat		0,06	0,06
Varat yhteensä		11,02	10,2
Laskennalliset verovelat	21	-0,25	-0,03
Rahoitusvelat	28	-6,30	-6,30
Ehdolliset velat	28	-0,08	-0,08
Muut velat	29	-2,57	-2,57
Velat yhteensä		-9,21	-8,98
Nettovarallisuus		1,81	1,18

Konserni on allokoitunut kauppahintaa vaihto-omaisuuteen 0,20 milj. euroa ja tilauskannalle sekä asiakassopimuksille 0,65 milj. euroa.

Liikearvon muodostuminen hankinnassa:

	milj. euroa
Luovutettu vastike	4,7
Hankitun kohteen yksilöitävissä oleva nettovarallisuus	-1,8
Liikearvo	2,9

Hankinnasta syntyi 2,90 milj. euron liikearvo, joka koostuu Takoma Gears Oy:n hankinnasta odotettavissa olevista synergiahyödyistä ja ammattitaitoisesta työvoimasta. Johdon arvion mukaan noin puolet liikearvosta liittyy yhtiön hankinnan myötä laajenneeseen asiakasuntaan, joka antoi mahdollisuuden laajentaa asiakastarjontaa koko konsernin osalta. Toinen puoli liikearvosta liittyy yhtiön teknologiseen osaamiseen ja kyvykkyyteen, joka perustuu osaaiviin CNC-koneistajiin, hammastajiin ja lämpökäsittelijöihin. Liiketoiminnan tulonodotus ja muut yhteiset hankinnat sekä hallinnolliset synergiat ovat myös osa jäljelle jäänyttä liikearvoa.

Takoma Gears Oy:n kauppahinnan allokoointi on lopullinen tilinpäätöshetkellä. Kirjattu liikearvo ei ole vähennyskelpoinen verotuksessa.

Takoma Gears Oy:n seitsemän kuukauden liikevaihto 7,43 milj. euroa ja liikevoitto 0,05 milj. euroa sisältyvät konsernin tilikauden tuloslaskelmaan. Konsernin liikevaihto 2010 olisi ollut 24,79 milj. euroa ja liiketappio 1,38 milj. euroa, jos tilikauden liiketoimintojen hankinta olisi yhdistelty konserniliiketoiminnan tilikauden 2010 alusta lähtien.

Rahavirtalaskelma

	milj. euroa
Rahana maksettu kauppahinta	4,7
Hankitun tytäryrityksen rahavarat	-0,1
Hankinnan suorat kulut	0,1
Rahavirtavaikutus	4,7

7. Tytäryritysten ja liiketoimintojen myynnit

Tytäryhtiömyynti

Panostaja Oyj myi 29.4.2011 Ympäristöteknologia -segmentin emoyhtiön Ecosir Group Oy:n osakkeita Ecosir Groupin toimivalle johdolle ja muille osakkeenomistajille. Panostaja Oyj:n omistusosuus laski 49 prosenttiin. Panostaja Oyj raportoi 1.5.2011 alkaen Ecosir Groupin osakkuusyhtiönä ja osakkuusyhtiön osakkeiden hankintameno Panostaja Oyj:n taseessa on järjestelyn jälkeen 0,2 miljoonaa euroa.

Omistusosuuden muutoksen yhteydessä Panostaja Oyj teki noin 2,5 miljoonan euron sijoituksen Ecosir Group Oy:n sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Sijoitus toteutettiin konvertoidulla Panostaja Oyj:n saamia 2,4 miljoonan euron edestä sekä osittain uudella sijoituksella. Panostaja Oyj:n saamiset Ecosir Group Oy:ltä ovat tämän järjestelyn jälkeen 2,2 miljoonaa euroa. Saatavat ovat pääomalaina ehtoisia.

Ympäristöteknologia -segmentin tulos on konsernin tilinpäätöksessä esitetty kohdassa Tulos myydyistä liiketoiminnoista 31.10.2011 sekä 31.10.2010 päättyneiltä tilikausilta.

Myytujen liiketoimintojen tulos, sen luovutuksesta johtuvat voitot sekä osuus rahavirroista olivat seuraavat:

	1.11.2010- 29.4.2011	1.11.2009- 31.10.2010
Ympäristöteknologia -segmentin tulos, milj. euroa		
Tuotot	0,5	2,7
Kulut	-0,7	-7,4
Tulos ennen veroja	-0,3	-4,7
Verot	0,0	0,4
Tulos verojen jälkeen	-0,3	-4,3
Myyntitappio	-0,1	
Tulos myydyistä liiketoiminnoista	-0,4	-4,3

Ympäristöteknologia -segmentin rahavirrat

Liiketoiminnan rahavirta	-0,1	-2,1
Investointien rahavirta	0,0	0,2
Rahoituksen rahavirta	0,1	-0,6
Rahavirrat yhteensä	0,0	-2,5

Ympäristöteknologia -segmentin myynnin vaikutus konsernin taloudelliseen asemaan:

29.4.2011

Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	0,1
Aineettomat hyödykkeet	2,1
Muut varat	1,4
Rahavarat	0,1
Myydyt velat	-3,1
Nettovarallisuus	0,6
Myyntitappio	-0,1
Määräysvallattomien osuus	-0,2
Osakkuusyhtiöosakkeiden hankintameno	-0,2
Yhteensä	-0,5
Vastike yhteensä	0,1
Rahana saatu vastike	0,1
Luovutetun yksikön rahavarat	-0,1
Yritysmyyntien nettorahavirta	0,0

Tilikausi 2010

Panostaja Oyj ei ole myynyt tilikaudella 2010 tytäryrityksiä tai liiketoimintoja.

8. Liiketoiminnan muut tuotot

1000 euroa	2011	2010
Aineellisten hyödykkeiden myyntivoitot	136	332
Vakuutuskorvaukset	31	4
Muut tuotot	738	1 564
Yhteensä	905	1 900

9. Osuus osakkuusyhtiöiden tuloksesta

Tiedot yhtiön osakkuusyhtiöistä on esitetty liitetieto kohdassa 19. Sijoitukset osakkuusyhtiöihin.

10. Henkilöstökulut

1000 euroa	2011	2010
Palkat ja palkkiot	38 046	32 463
Osakeperusteiset maksut		17
Eläkekulut -maksupohjaiset järjestelyt	6 701	5 661
Muut henkilösivukulut	2 041	1 718
Yhteensä	46 788	39 859

Konsernilla on maksupohjaisia eläkejärjestelyjä, joiden suoritukset kirjataan tuloslaskelmaan sillä kaudella, jota veloitus koskee.

Tiedot lähimpiin luettavan johdon työsuhte-etuuksista on esitetty liitetieto kohdassa 35. Lähipiiritapahtumat.

Tiedot myönnettyistä osakeperusteisista maksuista on esitetty liitetiedossa 27. Osakeperusteiset maksut.

Konsernin palveluksessa oli tilikauden aikana keskimäärin 1 034 (967) henkilöä. Tilikauden lopussa henkilöstöä oli 1 097 (970).

11. Poistot ja arvonalentumiset

1000 euroa	2011	2010
Poistot hyödykeryhmittäin:		
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet		
Rakennukset ja rakennelmat	121	27
Koneet ja kalusto	3 519	3 174
Muut aineelliset hyödykkeet	27	30
Aineettomat hyödykkeet		
Kehitysmenot	132	131
Aineettomat oikeudet	1 082	904
Muut pitkävaikutteiset menot	319	309
Yhteensä	5 200	4 575

12. Liiketoiminnan muut kulut

1000 euroa	2011	2010
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden myyntitappiot	39	269
Vuokratkulut	6 761	6 062
Markkinointikulut	1 341	780
Tietohallintokulut	1 650	945
Asiantuntijapalvelukulut	884	593
Muuttuvat liiketoiminnan muut kulut	5 267	3 866
Muut kuluerät	10 561	10 292
Yhteensä	26 503	22 807

13. Rahoitustuotot

1000 euroa	2011	2010
Osinkotuotot myytävissä olevista Rahoitusvaroista	4	16
Valuuttakurssivoitot	10	4
Rahoitustuotot omistusyhteisyrityksiltä	311	7
Korkotuotot	298	333
Yhteensä	623	360

14. Rahoituskulut

1000 euroa	2011	2010
Valuuttakurssitappiot	24	9
Arvonmuutokset käypään arvoon tulosta vaikuttaisesti kirjattavista rahoitusvaroista	267	260
Korkokulut	3 320	2 464
Yhteensä	3 611	2 733

Rahoituskuluihin sisältyy arvonmuutokset käypään arvoon tulosta vaikuttaisesti kirjattavista korkojohdannaisista. Koronvaihtosopimukseen ei sovelleta suojauslaskentaa.

Osa konsernin tytäryhtiöistä käyttää koronvaihtosopimuksia, joilla suojataan vaihtuvakorkoisia lainoja.

Koronvaihtosopimukset on esitetty tarkemmin liitetiedossa 3. Rahoitusriskien hallinta

15. Tuloverot

1000 euroa	2011	2010
Tilikauden verotettavaan tuloon perustuva vero	-2 084	-1 323
Edellisten tilikausien verot	40	31
Laskennalliset verot	1 517	1 655
Tuloverot yhteensä	-527	363

Tuloslaskelman verokulun ja konsernin kotimaan verokannalla (2010 ja 2011: 26 %) laskettujen verojen välinen täsmäytyslaskelma:

Tulos ennen veroja	3 144	778
Suomen verokannan mukainen tulovero		
konsernin tuloksesta ennen veroja	-817	-202
Verovapaat tulot	1 186	239
Vähennyskeltottomat kulut	-1 146	47
Kirjaamattomat laskennalliset verosaamiset verotuksellisista tappioista	157	190
Osuus osakkuusyrityksen tuloksesta	53	58
Verot aikaisemmilta tilikausilta	40	31
Verot tuloslaskelmassa	-527	363

16. Osakekohtainen tulos

Laimentamaton osakekohtainen tulos lasketaan jakamalla emoyrityksen osakkeenomistajille kuuluva kauden voitto kauden aikana ulkona olevien osakkeiden lukumäärän painotetulla keskiarvolla. Laimennusvaikutuksella oikaistua osakekohtaista tulosta laskettaessa on otettu huomioon laimentavana tekijänä emoyhtiön vaihtovelkakirjalainan sekä osakeoptiot. Osakeoptioilla on laimentava vaikutus, kun osakeoptioiden merkintähinta on alempi kuin osakkeen käypä arvo. Laimennusvaikutukseksi tulee se määrä osakkeita, joka joudutaan laskemaan liikkeeseen vastikkeettomana, koska optioiden käytöstä saatavilla varoilla konserni ei voisi laskea liikkeeseen samaa määrää osakkeita käypään arvoon. Osakkeen käypä arvo perustuu osakkeiden tilikauden keskimääräiseen hintaan. Tilikaudella 2011 eikä vertailuvuoden tilikaudella 2010 optioilla ei ollut laimentavaa vaikutusta, koska optioiden merkintähinta oli alempi kuin osakkeiden keskimääräinen käypä arvo. Vaihtovelkakirjalainan osalta osuudet on katsottu vaihdettavaksi kauppakisteriin merkintäajankohdasta. Kauden tulosta on oikaistu vaihtovelkakirjalainan verovaikutuksella vähennetyillä korkokuluilla.

1000 euroa	2011	2010
Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden voitto (1 000 euroa), jatkuvat toiminnot	937	-2 775
myydyt toiminnot	1 338	1 571
Vaihtovelkakirjalainan korko	-401	-4 346
Tilikauden tulos laimennusvaikutuksella oikaistun osakekohtaisen tuloksen laskemiseksi	948	828
	1 885	-1 947
Osakkeiden lukumäärä tilikauden lopussa josta yhtiön hallussa	51 733	47 403
Ulkona olevien osakkeiden painotettu keskim. lukumäärä, 1 000 kpl	602	1 263
Vaihtovelkakirjalainan muunto osakkeiksi, 1000 kpl	50 128	46 127
Laimennettu ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo	10 130	10 125
	60 258	56 252

Emoyhtiön osakkeenomistajille**kuuluvasta voitosta laskettu****osakekohtainen tulos:**

Tulos/osake jatkuvista liiketoiminnoista €

Laimentamaton	0,027	0,034
Laimennettu	0,027	0,034

Tulos/osake myydyistä liiketoiminnoista

Laimentamaton	-0,008	-0,094
Laimennettu	-0,008	-0,094

Tulos/osake jatkuvista ja myydyistä liiketoiminnoista

Laimentamaton	0,019	-0,060
Laimennettu	0,019	-0,060

17. Aineettomat hyödykkeet

1 000 euroa	Liikearvo	Aineettomat oikeudet	Kehitysmenot	Muut aineett. hyödykkeet	Yhteensä
Hankintameno 1.11.2010	40 986	4 890	1 964	2 675	50 515
Lisäykset		138	101	355	594
Yrityksen hankinnan vaikutus		13			13
Yrityksen myynnin vaikutus	-2 044	-51	-74	-65	-2 234
Liiketoimintakauppa	45	207			252
Kurssierot				-1	-1
Siirto taseryhmien välillä				-26	-26
Lisäkauppahinnan peruuntuminen	-728				-728
Hankintameno 31.10.2011	38 259	5 197	1 991	2 938	48 385
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.11.2010	-1 730	-1 907	-208	-1 773	-5 618
Tilikauden poistot		-1 082	-132	-319	-1 533
Yrityksen myynnin vaikutus		57	25	48	130
Siirrot taseryhmien välillä				214	214
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.10.2011	-1 730	-2 932	-315	-1 830	-6 807
Kirjanpitoarvo 31.10.2011	36 529	2 265	1 676	1 108	41 578
Hankintameno 1.11.2009	36 685	3 808	1 882	2 152	44 527
Lisäykset		48	82	540	670
Yrityksen hankinnan vaikutus	5 062	773		28	5 863
Yrityksen myynnin vaikutus		-7			-7
Vähennykset				-4	-4
Liiketoimintakauppa	-761				-761
Kurssierot				2	2
Siirrot taseryhmien välillä		268		-43	225
Hankintameno 31.10.2010	40 986	4 890	1 964	2 675	50 515
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.11.2009	-271	-958	-56	-1 470	-2 755
Tilikauden poistot		-906	-148	-335	-1 389
Tilikauden arvonalentumiset	-1 459				-1 459
Siirrot taseryhmien välillä		-38		36	-2
Muut muutokset		-5	-4	-4	-13
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.10.2010	-1 730	-1 907	-208	-1 773	-5 618
Kirjanpitoarvo 31.10.2010	39 256	2 983	1 756	902	44 897

Liikearvon arvonalentumistestaus

Seuraaville rahavirtaa tuottaville yksiköille (tai yksikköjen ryhmille) on kohdistettu liikearvoa:

milj. euroa	2011	2010
Teknokemia (Alfa-Kem)	1,1	1,1
Turvallisuus (Flexim Security)	5,2	5,9
Lämpökäsittely (Heatmasters Group)	0,3	0,3
Digitaaliset painopalvelut (Kopijyvä)	12,1	12,1
Autovarosot (KL-Varasot)	1,9	1,9
Helat (Suomen Helasto)	5,6	5,6
Kiinnikkeet (Suomen Kiinnikekeskus)	0,6	0,6
Takoma (Takoma)	6,6	6,6
Lisäarvologistiikka (Vindea)	3,1	3,1
Ympäristöteknologia (Ecosir Group)		2,0
Yhteensä	36,5	39,2

Liiketoiminnasta kerrytettävissä oleva rahamäärä on arvonalentumistestauksessa määritetty käyttöarvon avulla. Määritetyt ennakoidut rahavirrat perustuvat konsernin johdon näkemykseen seuraavan kolmen vuoden kehityksestä. Ennustejakson jälkeiset vuodet on ekstrapoloitu 2 %:n kasvuarviota käyttäen.

Käyttöarvon laskennassa käytetyt keskeiset muuttujat ovat budjetoitu liikevaihto ja budjetoitu liikevoitto. Liikevoiton osalta on huomioitu myös sellaisten uudelleenjärjestelyjen, jotka on jo toteutettu tai joihin on sitouduttu, tuottamat kustannussäästöt ja muut hyödyt. Näihin uudelleenjärjestelyihin ei liity merkittävässä määrin tarkasteluhetken jälkeisiä vastaisia lähteviä rahavirtoja.

Laskelmissa käytetyt diskonttokorot ennen veroja ovat (vertailuvuonna käytetty diskonttokorko-%):

Teknokemia 11,4 % (11,4 %), Turvallisuus 9,1 % (9,1 %), Lämpökäsittely 11,6 % (11,5 %), Digitaaliset painopalvelut 11,0 % (10,9 %), Autovarosot 10,5 % (10,5 %), Helat 9,1 % (9,2 %), Kiinnikkeet 9,4 % (9,2 %), Takoma 13,2 % (13,3 %) ja Lisäarvologistiikka 11,6 % (11,5 %).

Yhtiön jatkuvassa testauksessa testattujen yksiköiden testin mukainen käyttöarvo on ollut niiden kirjanpitoarvoa suurempi. Liikearvon arvonalentumistestauksissa havaittiin herkkyyttä ainoastaan Takoman osalta. Muissa rahavirtaa tuottavissa yksiköissä kohtuulliset muutokset laskelmissa käytetyissä keskeisissä oletuksissa eivät johda siihen, että omaisuuserien kirjanpitoarvo ylittäisi niistä kerrytettävissä olevan rahamäärän.

Diskonttokoron kasvaminen 1,5 prosenttiyksiköllä johtaisi Takomassa yhteensä 0,3 milj. euron alaskirjaukseen. Vastaavasti käyttökatteprosentin 1,5 prosenttiyksikön aleneminen olisi tarkoittanut 1,0 milj. euron alaskirjausta liikearvosta. Takoman asiakassegmenttien markkinanäkymien, kansainvälisen talouden ja korkojen muutokset heijastuvat kasvu- ja kannattavuusennusteisiin sekä niihin liittyvään riskiin ja tuottovaatimukseen. Ennusteiden kannattavuus- tasot perustuvat johdon laatimiin ja hallituksen hyväksymiin budjettiin 2012 sekä ennusteisiin 2013-2014. Kannattavuuden parantamiseksi on johto laatinut toimenpidesuunnitelman, jonka toteuttamista hallitus seuraa kuukausittain. Suunnitelma koostuu pääosin tehtaiden tehostamistoimenpiteistä sekä niiden tuottavuuden ja käyttöasteen nostamisesta, Keminmaan kesällä 2011 hankitun liike- toiminnan ja Akaan uusien tehdastoimitilojen mahdollistaman laajemman asiakastarjonnan hyväksikäytöstä, ostojen keskittämisestä sekä asiakashinnoittelun rakenteen uudistamisesta.

Takoman tilikausien 2011 ja 2010

arvonalentumistestien keskeiset oletamat

2011

2010

Liikevaihdon kasvu p.a.		
3 vuoden ennusteet	8–29 %	15–48 %
WACC (verojen jälkeen)	10,48 %	10,55 %
Diskonttauskorko (WACC ennen veroja)	13,22 %	13,25 %
Pitkän aikavälin kasvu	2 %	2 %
Liikevoitto% painotettu keskiarvo ennustejaksolta	10,3 %	8,9 %
Liikearvo, 1 000 euroa	6 597	6 597
Kirjanpitoarvo, 1 000 euroa	30 153	25 716
Arvonalentumistestin tulos, 1000 euroa (kerrytettävissä oleva rahamäärä vs. kirjanpitoarvo)	2 697	1 047
	Ylittää	Ylittää

Vertailuvuonna diskonttokoron kasvattaminen yhdellä prosenttiyksiköllä olisi johtanut Takomassa yhteensä 0,9 milj. euron alaskirjaukseen liikearvosta. Käyttökateprosentin yhden prosenttiyksikön aleneminen ei olisi aiheuttanut yhtiössä alaskirjaustarvetta. Muissa rahavirtaa tuottavissa yksiköissä kohtuulliset muutokset laskelmissa käytetyissä keskeisissä oletuksissa eivät johtaneet siihen, että omaisuuserien kirjanpitoarvo olisi ylittänyt niistä kerrytettävissä olevan rahamäärän.

18. Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet

1 000 euroa	Maa-alueet	Raken- nukset	Koneet ja kalusto	Muut Aineelliset	Ennakkomaksut käyttöomaisuus	Yhteensä
Hankintameno 1.11.2010	194	7 344	29 983	265	650	38 436
Lisäykset		3 216	1 730	74	1 499	6 519
Yrityksen hankinnan vaikutus			1 370	1		1 371
Yrityksen myynnin vaikutus			-188			-188
Vähennykset			-222			-222
Siirrot taseryhmien välillä		50	1 249	-2	-1 271	26
Kurssierot	-1	-6	-122			-129
Muut muutokset			-386			-386
Hankintameno 31.10.2011	193	10 604	33 414	338	878	45 427
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.11.2010	-179	-7 190	-14 488	-174		-22 031
Tilikauden poistot		-121	-3 519	-28		-3 668
Yrityksen myynnin vaikutus			207			207
Vähennykset			-100			-100
Siirrot taseryhmien välillä			-214			-214
Kurssierot		4	50			54
Muut muutokset			386			386
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.10.2011	-179	-7 307	-17 678	-202	0	-25 652
Kirjanpitoarvo 31.10.2011	14	3 297	15 736	136	878	20 061
Hankintameno 1.11.2009	215	7 340	21 359	247	486	29 646
Lisäykset			3 412	6	938	4 356
Yrityksen hankinnan vaikutus			5 446	1		5 447
Yrityksen myynnin vaikutus						0
Vähennykset	-14		-557		-43	-614
Liiketoimintakauppa	-8		-201			-209
Siirrot taseryhmien välillä			900	8	-693	215
Kurssierot	1	4	73			78
Muut muutokset			-449	3	-38	-484
Hankintameno 31.10.2010	194	7 344	29 983	265	650	38 436
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.11.2009	-179	-7 162	-11 034	-131		-18 506
Tilikauden poistot		-27	-3 279	-30		-3 336
Siirto myytävänä olevaksi luokiteltuihin pitkäaikai- siin omaisuuseriin						0
Yrityksen myynnin vaikutus						0
Yrityksen hankinnan vaikutus						0
Liiketoimintakauppa			-250			-250
Kurssierot		-1	-19			-20
Siirrot taseryhmien välillä			94	-13		81
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.10.2010	-179	-7 190	-14 488	-174	0	-22 031
Kirjanpitoarvo 31.10.2010	15	154	15 495	91	650	16 405

19. Sijoitukset osakkuusyhtiöihin

1000 euroa	2011	2010
Kirjanpitoarvo 1.11.	2 387	2 835
Osuus tilikauden tuloksesta	205	224
Lisäykset	200	0
Vähennykset	-52	-672
Kirjanpitoarvo 31.10.	2 740	2 387

Osakkuusyritys	Kotipaikka	Omistusosuus	Varat	Oma pääoma	Velat	Liikevaihto	Tulos
31.10.2011							
Keski-Suomen Painotuote Oy	Äänekoski	22,5 %	595	109	486	1 134	28
As Koopia Kolm	Tallinna, Viro	50,0 %	1 344	291	1 053	879	-22
PE Kiinteistörahasto I Ky	Helsinki	27,1 %	31 017	13 618	17 399	2 847	1 337
Ecosir Group Oy	Tampere	49,8 %	2 738	-510	3 248	703	-544

Keski-Suomen Painotuote Oy ja As Koopia Kolm ovat Kopijyvä Oy:n osakkuusyhtiöitä. Yhtiöiden tässä raportoidut luvut on annualisoitu yhtiöiden tulosraportoinnin 1.1.-30.9.2011 pohjalta.

PE Kiinteistörahasto I Ky on Panostaja Oyj:n 27,1 prosenttisesti omistama osakkuusyhtiö, joka on konsernin kiinteistöjen kaupan 23.10.2009 yhteydessä perustettu logistiikka ja tuotantokiinteistöihin sijoittava kiinteistörahasto. Rahaston ensimmäinen tilikausi päättyi 31.12.2010. Yhtiön tässä raportoidut luvut on annualisoitu yhtiön tulosraportoinnin 1.1.-30.9.2011 pohjalta.

Ecosir Group Oy on Panostaja Oyj:n 49,78 prosenttisesti omistama osakkuusyhtiö. Panostaja myi huhtikuussa 2011 Ecosirin toimivalle johdolle ja sen muille osakkeenomistajille Ecosir Groupin osakkeita niin, että Panostajan omistusosuus laski Ecosirissä alle 50 prosentin. Panostaja on raportoinut Ecosirin osakkuusyhtiönä toukokuusta 2011 lähtien, yhteensä 6 kk ajanjaksolta. Osakkuusyhtiöiden tuloksen erittelyssä on esitetty koko tilikauden liikevaihto 703 teur ja tulos -544 teur.

20. Muut pitkäaikaiset varat

1000 euroa	2011	2010
Lainasaaminen	3964	3500
Myytavissä olevat rahoitusvarat	280	270
Muut saamiset	4 027	627
Yhteensä	8 271	4 397
Myytavissä olevat rahoitusvarat		
Noteeraamattomat osakesijoitukset:		
Tilikauden alussa 1.11.	270	251
Liiketoimintojen yhdistämisestä aiheutuneet lisäykset	14	118
Lisäykset	0	5
Vähennykset	-4	-104
Tilikauden lopussa 31.10.	280	270

Myytavissä olevat rahoitusvarat ovat kaikki noteeraamattomia osakesijoituksia. Ne on arvostettu hankintahintaan, koska niiden käypiä arvoja ei ole luotettavasti saatavilla.

Panostaja Oyj:llä on muissa saamisissa saaminen osakkuusyhtiö Ecosir Group Oy:ltä yhteensä 2,3 milj. euroa sekä konsernin johdoryhmältä 1,2 milj. euroa liittyen palkitsemisjärjestelmään. Lisäksi Takoma -konsernin lainasaamiset ovat kasvaneet tilikaudella 0,4 milj. eurolla. Palkitsemisjärjestelmästä on kerrottu tarkemmin liitetiedossa 35. Lähipiiritapahtumat.

21. Laskennalliset verosaamiset ja -velat

Laskennallisten verojen muutokset tilikauden 2011 aikana:

1000 euroa	1.11.2010	Kirjattu tulos- laskelmaan	Ostetut liike- toiminnot	Myydyt liike- toiminnot	Aikaisempien tilikausien oikaisu	31.10.2011
Laskennalliset verosaamiset:						
LVI-Tukkukaupan inventaariooikaisu	473					473
Verotuksessa vahvistetut ja vahvistettavat tappiot	3 550	1 487		-868		4 169
Muut väliaikaiset erot	321	-35			-102	184
Yhteensä	4 344	1 452	0	-868	-102	4 826
Laskennalliset verovelat:						
Aineelliset ja aineettomat käyttöomaisuushyödykkeet	1 485	-68				1 417
Muut väliaikaiset erot	208	3			-108	103
Yhteensä	1 693	-65	0	0	-108	1 520
Laskennallinen vero, netto	2 651	1 517	0	-868	6	3 306

Laskennallisten verojen muutokset tilikauden 2010 aikana:

1000 euroa	1.11.2009	Kirjattu tulos- laskelmaan	Ostetut liike- toiminnot	Myydyt liike- toiminnot	Aikaisempien tilikausien oikaisu	31.10.2010
Laskennalliset verosaamiset:						
LVI-Tukkukaupan inventaariooikaisu					473	473
Verotuksessa vahvistetut ja vahvistettavat tappiot	1 695	1 855	-30			3 550
Muut väliaikaiset erot	407	-86	0			321
Yhteensä	2 102	1 769	-30	0	0	4 344
Laskennalliset verovelat:						
Aineelliset ja aineettomat käyttöomaisuushyödykkeet	1 482	-277	280			1 485
Muut väliaikaiset erot	248	-40				208
Yhteensä	1 730	-317	280	0	0	1 693
Laskennallinen vero, netto	372	2 086	-310	0	0	2 651

Konsernissa oli 31.10.2011 11,3 milj.euroa vahvistettuja tappioita, joista ei ole kirjattu laskennallista verosaamista, koska konsernille ei todennäköisesti kerry ennen kyseisten tappioiden vanhenemista verotettavaa tuloa, jota vastaan tappiot pystyttäisiin hyödyntämään. Käyttämättömät verotukselliset tappiot vanhenevat vuosien 2017–2020 aikana.

22. Vaihto-omaisuus

1000 euroa	2011	2010
Aineet ja tarvikkeet	13 663	13 513
Keskeneräiset tuotteet	5 211	3 655
Valmiit tuotteet ja tavarat	5 131	4 988
Yhteensä	24 005	22 156

Konsernin vaihto-omaisuuteen on tehty yhteensä 2 246 tuhannen euron alaskirjaus. LVI-Tukkukaupan inventaarin yhteydessä löydettyjen virheellisyysien osuus alaskirjauksesta oli 2 056 tuhatta euroa. Tästä LVI-Tukkukaupan alaskirjauksesta kohdistettiin 1 918 tuhatta euroa aikaisemmille tilikausille. Alaskirjauksesta on 1 420 tuhatta euroa kohdistettu kertyneisiin voittovaroihin ja 498 tuhatta euroa laskennallisiin verosaamisiin. Oikaisu on tehty tilikaudelle 2010.

Invertaarissa löytynyttä virhettä ei ole korjattu tulosvaikutteisesti vertailuvuoden 2010 tuloslaskelmassa, koska tilikaudelle 2010 kohdistuvaa virheen osuutta ei ole käytännössä ollut mahdollista määrittää.

Yhteensä konsernissa on tilikaudelle 2011 kirjattu kuluksi 618 tuhatta euroa, jolla vaihto-omaisuuden kirjanpitoarvo alennettiin vastaamaan sen nettorealisointiarvoa. Tilikaudella 2010 kirjattiin 143 tuhannen euron arvonalentuminen.

23. Myyntisaamiset ja muut saamiset

1000 euroa	2011	2010
Myyntisaamiset	23 232	21 063
Lainasaamiset	359	297
Siirtosaamiset	2 269	2 813
Muut saamiset	311	587
Yhteensä	26 171	24 760

Myyntisaamisten ja muiden saamisten kirjanpitoarvo vastaa niihin liittyvän luottoriskin enimmäismäärää tilinpäätöshetkellä.

Myyntisaamisten ikäjakauma

1000 euroa	2011	2010
Erääntymättömät	19 042	16 405
1-30 päivää erääntyneet	2 960	3 004
31-180 päivää erääntyneet	632	1 042
181-360 päivää erääntyneet	225	361
Yli vuoden päivää erääntyneet	373	251
Myyntisaamisten tasearvo	23 232	21 063

Konserni on kirjannut tilikaudella myyntisaamisista arvonalennustappioita 461 tuhatta euroa. (189 tuhatta euroa vuonna 2010).

Siirtosaamisiin sisältyvät olennaiset erät

1000 euroa	2011	2010
Palkat ja sosiaalimaksut	126	113
Vuosialennukset	671	869
Ennakot	433	314
Muut	1039	1517
Yhteensä	2 269	2 813

Saamisten tasearvon vastaavat olennaisilta osin niiden käypää arvoa.

24. Rahoitusarvopaperit

1000 euroa	2011	2010
Rahoitusarvopaperit	0	833
Yhteensä	0	833

Rahoitusarvopaperit koostuvat korkorahasto-osuuksista.

25. Rahavarat

1000 euroa	2011	2010
Käteinen raha ja pankkitilit	14 643	10 438
Yhteensä	14 643	10 438

26. Omaa pääomaa koskevat tiedot

	Osakkeiden lukumäärä		Ylikurssirahasto 1 000 EUR	Sijoitetun vapaan pääoman rahasto	
	tilik. lopussa 1000 kpl	Osakepääoma 1 000 EUR		pääoman rahasto 1 000 EUR	Yhteensä 1 000 EUR
1.11.2009	47 403	5 529	4 647	11 876	22 052
Osakeperusteisten maksujen kustannus				17	17
Omien osakkeiden myynti				38	38
Osakeanti				-425	-425
Muut muutokset				68	68
31.10.2010	47 403	5 529	4 647	11 574	21 750
Osakeanti	4 000			5 738	5 738
Osakemerkintä	330	40		276	316
Omien osakkeiden myynti				942	942
Oman pääoman osuus vaihdettavasta pääomalainasta				481	481
Palkitsemisjärjestelmä				12	12
31.10.2011	51 733	5 569	4 647	19 023	29 239

Tilikauden lopussa Panostaja Oyj:n osakepääoma oli 5 568 681,60 euroa ja osakkeiden lukumäärä on 51 733 110 kappaletta.

Tilikaudella 2011 toteutetun osakeannin ja osakemerkinnän seurauksena yhtiön osakkeiden määrä nousi 47 403 110 kappaleesta 51 733 110 kappaleeseen. Osakepääoma nousi osakemerkinnän seurauksena 39 600 euroa.

Ylikurssirahasto

Ylikurssirahastoon kirjataan osakeantien yhteydessä osakkeenomistajien maksama määrä, joka ylittää osakkeiden nimellisarvon. Ylikurssirahastoon kirjatut määrät liittyvät aikaisemman, 31.8.2006 saakka voimassa olleen osakeyhtiölain (29.9.1978/734) mukaisiin osakeanteihin.

Niissä tapauksissa, joissa optio-oikeuksista on päätetty vanhan osakeyhtiölain aikana, optioihin perustuvista osakemerkinnöistä saadut rahasuoritukset on kirjattu osakepääomaan ja ylikurssirahastoon järjestelyn ehtojen mukaisesti.

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto

Sijoitetun vapaan oman pääoman (SVOP) rahasto sisältää oman pääoman luonteiset sijoitukset ja uuden osakeyhtiölain (21.7.2006/624) voimaantulon jälkeen (1.9.2006) päätettyjen osakeantien yhteydessä osakkeenomistajien maksaman määrän siltä osin, kun sitä ei nimenomaisen päätöksen mukaan kirjata osakepääomaan.

Osakeanti

Tilikaudella 2011 toteutettiin osakeanti, jossa osakkeenomistajien merkintäoikeudesta poiketen kotimaisten institutionaalisten sijoittajien merkittäväksi tarjottiin 4 000 000 uutta yhtiön osaketta. Osakkeiden merkintähinta oli 1,45 euroa osakkeelta. Osakeannin kokonaistuotto myyntipalkkioilla ja kuluilla vähennettynä oli 5 738 tuhatta euroa, joka kirjattiin sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon.

Osakemerkintä

Tilikaudella 2011 toteutettiin osakemerkintä perustuen yhtiön johdolle vuonna 2006 annettuihin optio-oikeuksiin. Osakkeiden merkintähinnasta merkittiin optioehtojen mukaisesti 0,12 euroa osakepääomaan ja loppuosa sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Osakemerkinnässä merkittiin yhteensä 330 000 yhtiön uutta osaketta.

Omat osakkeet

Ostettujen osakkeiden hankintahinta transaktiokuluineen esitetään sijoitetun vapaan pääoman vähennyksenä. Panostaja ei ole hankkinut omia osakkeita tilikauden 2011 aikana. Tilikauden 2011 lopussa omia osakkeita oli 601 875 kappaletta (1 262 504 kappaletta).

Panostaja myi katsauskaudella 623 561 kappaletta omia osakkeitaan johtoryhmän jäsenille 896 tuhannella eurolla. Lisäksi yhtiö luovutti omia osakkeita hallituksen palkkioina yhteensä 37 068 kappaletta.

Osingot

Tilikaudelta 2010 maksetut osingot olivat yhteensä 2,56 milj. euroa (0,05 euroa osakkeelta) emoyhtiön osakkeenomistajille (tytäryhtiöiden vähemmistöosakkeenomistajille maksetut osingot 0,27 milj. euroa).

Tilikaudelta 2009 maksetut osingot olivat yhteensä 5,53 milj. euroa (0,12 euroa osakkeelta) emoyhtiön osakkeenomistajille (tytäryhtiöiden vähemmistöosakkeenomistajille maksetut osingot 0,37 milj. euroa).

27. Osakeperusteiset maksut

Yhtiökokous 15.12.2006 valtuutti hallituksen päättämään optio-oikeuksien antamisesta yhtiön avainhenkilöille osana avainhenkilöiden kannustinjärjestelmää. Optio-oikeuksien määrä on yhteensä enintään 1.380.000 kappaletta, ja ne oikeuttavat merkittävään yhteensä enintään 1.380.000 yhtiön uutta B-sarjan osaketta. Optio-oikeuksista 460.000 kuuluvat sarjaan 2006A, 460.000 sarjaan 2006B ja 460.000 sarjaan 2006C.

Optio-oikeuksilla merkittävien osakkeiden merkintäaika on

- optio-oikeudella 2006A 1.1.2010–31.12.2011,
- optio-oikeudella 2006B 1.1.2011–31.12.2012 ja
- optio-oikeudella 2006C 1.1.2012–31.12.2013.

Osakkeen merkintähinta on

- optio-oikeudella 2006A osakkeen vaihdolla painotettu keski-kurssi Helsingin Pörssissä 1.11.2006–30.11.2006 vähintään kuitenkin 1,50 euroa,
- optio-oikeudella 2006B osakkeen vaihdolla painotettu keski-kurssi Helsingin Pörssissä 1.11.2007–30.11.2007 vähintään kuitenkin 2,45 euroa,
- optio-oikeudella 2006C osakkeen vaihdolla painotettu keski-kurssi Helsingin Pörssissä 1.11.2008–30.11.2008 vähintään kuitenkin 3,40 euroa.

Mikäli yhtiö jakaa osinkoa tai varoja vapaan oman pääoman rahastosta, optio-oikeudella merkittävän osakkeen merkintähintaa alennetaan merkintähinnan määräytymisjakson alkamisen jälkeen ja ennen osakemerkintää päätettävien osinkojen tai jaettavan vapaan oman pääoman määrällä kunkin osingonjaon tai pääoman palautuksen täsmäytyspäivänä. Yhtiö on jakanut 31.10.2011 mennessä optio-ohjelmaan vaikuttavina osinkoina ja pääomanpalautuksena yhteensä 59,3 senttiä/osake. Optio-oikeudella 2006A merkittävän osakkeen merkintähinta oli siten tilinpäätöshetkellä 0,907 euroa/osake.

Hallitus käytti valtuutustaan ja myönsi tilikaudella 2007 460.000 kappaletta 2006A optio-oikeutta yhtiön avainhenkilöille ja yhtiön kokonaan omistamalle tytäryhtiölle. Tilikaudella 2008 tytäryhtiön hallussa olleet 80.000 kappaletta 2006A siirrettiin yhtiön avainhenkilölle.

Tilikaudella 2010 hallitus on päättänyt, että 2006B ja 2006C optioita ei anneta.

Alla olevassa taulukossa on kuvattu Panostajan optioiden perustiedot sekä tilikauden aikaiset tapahtumat.

Optioiden määrät

31.10.2011	2006A	2006B	2006C	Yhteensä
Jaetut	130 000	0	0	130 000

Osakeperusteiset maksut

Optiot

Perustiedot

2006A

Optioiden maksimimäärä, kpl	460 000
Merkittäviä osakkeita per optio, kpl	1
Alkuperäinen merkintähinta, €	1,50
Osinko-oikaisu	Kyllä
Merkintäaika alkaa, pvm (vapautuminen)	1.1.2010
Merkintäaika päättyy, pvm (raukeaminen)	31.12.2011

	2011		2010	
	Merkintähinta painotettuna keskiarvona euroa/osake	Optioiden määrä	Merkintähinta painotettuna keskiarvona euroa/osake	Optioiden määrä
Tilikauden alussa	1,50	460 000	1,50	460 000
Myönnettyt uudet optiot	0,00	0	0,00	0
Menetettyt optiot	0,00	0	0,00	0
Toteutetut optiot	1,50	330 000	1,50	330 000
Rauenneet optiot	0,00	0	0,00	0
Tilikauden lopussa	1,50	130 000	1,50	130 000
Toteutettavissa olevat optiot tilikauden lopussa	1,50	130 000	1,50	130 000

Edellisessä taulukossa ei ole huomioitu optio-ohjelmaan vaikuttavia osinkoja ja pääomanpalautuksia.

Tilikaudella 2011 toteutettiin osakemerkintä perustuen yhtiön johdolle vuonna 2006 annettuihin optio-oikeuksiin. Osakkeiden merkintähinnasta merkittiin optioehtojen mukaisesti 0,12 euroa osakepääomaan ja loppuosa sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Optioiden toteutushinnasta oli 0,907 euroa osakkeelta.

Käyvän arvon määrittäminen

Optioille määritellään niiden myöntämishetkellä käypä arvo, joka kirjattiin henkilöstökuluihin optioiden sitouttamisajanjaksolle. Myöntämishetki on päivä, jolloin hallitus päätti optioiden jakamisesta.

Optioiden käypä arvo on määritetty Black-Scholes -optiohinnoittelumallilla. Jaettujen 2006A-optioiden käyvän arvon määrittämisessä käytetyt keskeiset oletukset on koottu alla olevaan taulukkoon.

Odotettavissa oleva volatilitteetti on määritetty emoyrityksen osakkeen emoyrityksen osakkeen toteutuneen kurssikehityksen perusteella ottaen huomioon optioiden jäljellä olevan voimassaoloajan.

Näiden optioiden käypä arvo oli yhteensä 279 tuhatta euroa, joka kirjattiin kuluksi tilikausien 2007-2010 aikana. Tilikaudella 2011 optioilla ei ole ollut enää kuluvaikutusta.

Black-Scholes -mallin keskeisimmät oletukset	31.10.2011
Jaetut optiot, kpl	130 000
Osakkeen keskikurssi antohetkellä	1,52
Merkintähinta	1,50
Korko	4,1 %
Juoksuaika, vuotta	4,9
Volatilitteetti	42 %
Palautuvat optiot	0
Osinkotuotto-oletus ^{*)}	0
Option painotettu käypä arvo, €/kpl	0,65
Käypä arvo yhteensä, €	84 500

^{*)}Merkintähinnasta vähennetään jaettavat osingot, jolloin osinkoja ei tarvitse erikseen huomioida käyvän arvon laskennassa.

28. Rahoitusvelat

1 000 euroa 2011 2010

Pitkäaikaiset jaksotettuun hankintame- noon arvostetut rahoitusvelat

Lainat rahoituslaitoksilta	29 181	31 502
Vaihtovelkakirjalaina	14 264	16 999
Rahoitusleasingvelat	3 182	815
Muut lainat	316	256
Yhteensä	46 943	49 572

Lyhytaikaiset jaksotettuun hankintame- noon arvostetut rahoitusvelat

Vaihtovelkakirjalaina	5 631	0
Pitkäaikaisten lainojen lyhennykset	10 390	13 098
Lainat rahoituslaitoksilta	2 678	949
Rahoitusleasingvelat	693	369
Yhteensä	19 392	14 416

Velkojen käyvät arvot on esitetty liitetiedossa 32. Rahoitusvarojen ja -velkojen käyvät arvot.

Konsernin lainat ovat sekä vaihtuva- että kiinteäkorkoisia. Korokantojen painotettu keskiarvo 31.10.2011 oli 5,41 % (31.10.2010: 4,62 %). Rahoitusveloista kiinteäkorkoisia on 19 895 tuhatta euroa ja muut velat ovat vaihtuvakorkoisia. Korolliset pitkäaikaiset- ja lyhytaikaiset velat ovat euromääräisiä.

Velkoihin liittyvät järjestelyt ja sopimusehtojen rikkomiset Takoma-segmentissä

Tilikauden 2011 aikana Takoma-konserni täytti lainojen omavaraisuusasteeseen liittyvän kovenanttiehdon. Kovenanttiehtoa nettorahoitusvelkojen ja rullaavan 12 kuukauden käyttökatteen suhteesta ei täytetty tarkastelupisteissä 30.4. eikä tilinpäätöstilanteessa 31.10.2011 koskien konsernin yhtä 5,28 milj. euron lainaa. Lainanantajalta saatiin etukäteen suostumus molemmissa tarkastelupisteissä siitä, että lainantaja ei käytä eräännyttämisoikeuttaan.

Konsernilla eräntyi alkuperäisen lyhennyssuunnitelman mukaan 31.10.2011 0,66 milj. euron lainan lyhennyssuoritus, joka liittyy kirjanpitoarvoltaan 5,28 miljoonan euron suuruiseen pankkilainaan. Lainan ehtoja on muutettu lainantajan suostumuksella siten, että lyhennys on siirretty eräntymään 31.12.2011. Lyhennyksen siirtoon liittyen lainantaja nosti lainan marginaalia 0,25 % yksikköä.

Oman pääoman ehtoiset vaihtovelkakirjalainat

Vaihtovelkakirjalaina 2006

Yhtiökokouksen 15.12.2006 päätöksellä yhtiö tarjosi kotimaisille institutionaalisille sijoittajille vaihdettavaa pääomalinana yhteensä enintään 21.250.000,00 eurolla, josta koko summa tuli merkityksi.

Osakkeen vaihtokurssi on 1,70 euroa. Lainaosuuksien vaihto-aika alkoi 1.7.2007 ja päättyi 31.01.2012. Yhtiön osakepääoma voi vaihtojen seurauksena nousta 1.500.000,00 eurolla ja osakkeiden lukumäärä 12.500.000 uudella osakkeella.

Uudet osakkeet oikeuttavat osinkoon ensimmäisen kerran siltä tilikaudelta, jona vaihto on tapahtunut. Muut osaksoikeudet alkavat vaihdon edellyttämän osakepääoman korotuksen tultua

merkityksi kauppakisteriin.

Kukin 106.250,00 euron velkakirja oikeuttaa vaihtamaan lainaosuuden 62.500 Panostajan osakkeeseen.

Panostaja Oyj osti tilikaudella 2011 takaisin yhteensä 12 288 658 euron arvosta (mukaan lukien kertyneet korot) vaihdettavan pääomallainan 2006 lainaosuuksia. Kaupat toteutettiin 7.2.2011. Lainaosuudet ostettiin takaisin kurssiin 100 % lisättynä kaupantekopäivään kertyneillä koroilla. Yhtiön takaisin ostama määrä vastaa 54,5 % vuonna 2012 erääntyvän vaihdettavan pääomallainan alkuperäisestä kokonaisnimellisarvosta.

Tilikauden lopussa vaihdettavan pääomallainan 2006 jäljellä oleva määrä on 5 631 250 euroa (Tilikauden 2010 lopussa 17 212 500). Vaihtovelkakirjalaina 2006 on esitetty lyhyt aikaisissa veloissa, sillä laina erääntyy 1.3.2012.

Vaihdettavan pääomallainan perusteella vaihdettavien osakkeiden osuus on 5,35 % yhtiön osakkeista ja äänistä.

Lainan korko on 6,5 % ja laina-aika on 15.1.2007–01.03.2012. Jäljellä oleva laina maksetaan takaisin yhtenä eränä 01.03.2012 edellyttäen, että osakeyhtiölain 5 luvun mukaiset ja lainaehdoissa mainitut takaisinmaksuedellytykset täyttyvät.

Lainaehdoissa määritellyn edellytyksin Panostajalla on 01.01.2008 lukien oikeus maksaa lainan pääoma kokonaisuudessaan ennakaisesti takaisin kurssiin sata (100) prosenttia lisättynä maksupäivään saakka kertyneillä koroilla.

Mikäli lainaa ei voida maksaa takaisin lainan eräpäivänä, lainan maksamatta olevalle pääomalle maksetaan korkoa määrä, joka on kaksi (2) prosenttiyksikköä yli lainalle vahvistetun vuotuisen koron.

Vaihtovelkakirjalaina on jaettu omaan ja vieraaseen pääomaan tilinpäätöksessä. Lainan vieraan pääoman komponentti on kirjattu alun perin taseeseen käypään arvoon, joka on määritelty käyttämällä vastaavan velan markkinakorkoa lainan liikkeellelaskuhetkellä. Oman pääoman komponentti on laskettu lainan liikkeellelaskusta saadun rahamäärän ja velan käyvän arvon erotuksena. Vaihtovelkakirjalaina muotoisen pääomallainan oman pääoman komponentti oli alun perin 890 tuhatta euroa.

Vaihtovelkakirjalaina 2011

Yhtiökokouksen 18.12.2007 antamalla valtuutuksella hallitus päätti osakkeenomistajien merkintäoikeudesta poiketen tarjota kotimaisien institutionaalisten sijoittajien merkittäväksi vaihdettavan pääomallainan 2011.

Tarjottavan vaihdettavan pääomallainan määrä oli 15 000 000 euroa, josta koko summa tuli merkityksi. Lainan pääomalle maksetaan kiinteää vuotuista korkoa 6,5 %. Laina-aika on 7.2.2011–1.4.2016. Lainaa maksetaan takaisin yhtenä eränä edellyttäen, että takaisinmaksuedellytykset täyttyvät.

Osakkeen alkuperäinen vaihtokurssi on 2,20 euroa. Lainaosuuksien vaihto-aika alkoi 1.8.2011 ja päättyi 1.3.2016. Osakkeiden vaihtokurssi merkitään yhtiön sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon.

Kukin 50 000 euron lainaosuus oikeuttaa lainaosuuden haltijan vaihtamaan lainaosuuden Panostajan uusiin osakkeisiin.

Vaihto-oikeuden perusteella annettavien osakkeiden määrä määritellään jakamalla lainaosuus vaihtopäivänä voimassa olevalla vaihtokurssilla.

Yhtiön osakkeiden lukumäärä voi vaihtojen seurauksena nousta 6 818 181 osakkeella.

Vaihdettavan pääomallainan perusteella vaihdettavien osakkeiden osuus on 11,0 % yhtiön osakkeista ja äänistä.

Uudet osakkeet oikeuttavat osingonjakoon ja tuottavat hal-

tijalleen muut osakkeenomistajan oikeudet siitä hetkestä lähtien, kun uudet osakkeet on merkitty kauppakisteriin ja yhdistetty yhtiön olemassa oleviin osakkeisiin.

Lainaehdoissa määritellyn edellytyksin Panostajalla on 01.01.2012 lukien oikeus maksaa lainan pääoma kokonaisuudessaan ennakaisesti takaisin kurssiin sata (100) prosenttia lisättynä maksupäivään saakka kertyneillä koroilla.

Mikäli lainaa ei voida maksaa takaisin lainan eräpäivänä, lainan maksamatta olevalle pääomalle maksetaan korkoa määrä, joka on kaksi (2) prosenttiyksikköä yli lainalle vahvistetun vuotuisen koron.

Vaihtovelkakirjalaina on jaettu omaan ja vieraaseen pääomaan tilinpäätöksessä. Lainan vieraan pääoman komponentti on kirjattu alun perin taseeseen käypään arvoon, joka on määritelty käyttämällä vastaavan velan markkinakorkoa lainan liikkeellelaskuhetkellä. Oman pääoman komponentti on laskettu lainan liikkeellelaskusta saadun rahamäärän ja velan käyvän arvon erotuksena. Vaihtovelkakirjalaina muotoisen pääomallainan oman pääoman komponentti 598 tuhatta euroa, on kirjattu sijoitetun vapaan pääoman rahastoon.

Pitkäaikaisten velkojen erääntymisajat

Lyhennykset 1 000 euroa	Rahalaitoslainat		Muut lainat	
	2011	2010	2011	2010
< 1 vuotta	10 390	13 098		
1–2 vuotta	8 506	6 610	149	17 088
2–3 vuotta	7 468	6 797		
3–4 vuotta	5 613	5 799		
4–5 vuotta	3 789	6 260	14 315	
> 5 vuotta	3 805	6 036	116	167

29. Ostovelat ja muut velat

1 000 euroa	2011	2010
Ostovelat	11 427	11 580
Siirtovelat	10 495	8 333
Muut lyhytaikaiset velat	4 998	4 195
Yhteensä	26 920	24 108

Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät

Vuosilomapalkka sosiaalikuluihin	4 827	4 336
Palkkajaksotukset	1 354	1 052
Korkojaksotukset	1 100	831
Verojaksotukset	1 122	287
Tel-jaksotukset	373	394
Muut erät	1 719	1 433
Yhteensä	10 495	8 333

30. Varaukset

1 000 euroa	Takuu- varaukset	Yhteensä		
1.11.2010	361	361		
Varausten lisäykset	59	59		
Yrityksen myynnin vaikutus	-124	-124		
Käytetyt varaukset	-26	-26		
31.10.2011	270	270		
			Uudelleen- järjestely- varaukset	Yhteensä
1.11.2009	258	39		297
Varausten lisäykset	121			121
Käytetyt varaukset	-18	-39		-57
31.10.2010	361	0		361
			2011	2010
Varausten lisäykset	59	121		
Käytetyt varaukset	-26	-57		
31.10.2010	33	64		

Takuuvaraukset

Konserni antaa tietyille tuotteilleen 1-3 vuoden takuun. Takuun aikana tuotteissa havaitut viat korjataan konsernin kustannuksella tai asiakkaalle annetaan vastaava uusi tuote.

Takuuvaraus kirjataan todennäköisten takuukustannusten arvon perusteella.

Takuuvaraukset odotetaan käytettävän seuraavan kolmen vuoden aikana, painottuen kuitenkin ensimmäiseen 12 kuukauteen.

31. Rahoitusleasingvelkojen erääntymisajat

1 000 euroa	2011	2010
Rahoitusleasingvelat – vähimmäisvuokrien kokonaismäärä		
Yhden vuoden kuluessa	793	412
Vuotta pidemmän ajan ja enintään viiden vuoden kuluttua	2 592	890
Yli viiden vuoden kuluessa	850	
Yhteensä	4 235	1 302
Tulevaisuudessa kertyvät rahoituskulut	-359	-118
Rahoitusleasingvelkojen kokonaismäärä	3 876	1 184
Rahoitusleasingvelat – vähimmäisvuokrien nykyarvo		
Yhden vuoden kuluessa	693	369
Vuotta pidemmän ajan ja enintään viiden vuoden kuluttua	2 024	815
Yli viiden vuoden kuluttua	1 159	
Yhteensä	3 876	1 184

Aineellisiin käyttöomaisuushyödykkeisiin sisältyy rahoitusleasing-sopimuksilla hankittuja koneita ja kalustoa.

32. Rahoitusvarojen ja -velkojen käyvät arvot

2011 Tase-erä	1 000 euroa	Käypään arvoon	Lainat ja muut	Myytävikissä	Jaksotettuun	Tase-erien	Käypä arvo
		tulosvaikutteisesti			hankintameno		
	Liite	kirjattavat rahoitusvarat ja velat	saamiset	olevat rahavarat	arvostetut rahoitusvelat	kirjanpitoarvot	
Pitkäaikaiset rahoitusvarat							
Muut pitkäaikaiset varat	20		4 027	280		4 307	4 307
Lyhytaikaiset rahoitusvarat							
Myyntisaamiset ja muut saamiset	23		23 902			23 902	23 902
Rahoitusvarat yhteensä		0	27 929	280	0	28 209	28 209
Pitkäaikaiset velat							
Lainat rahoituslaitoksilta	28				29 181	29 181	29 181
Vaihtovelkakirjalaina	28				14 264	14 264	14 707
Muut pitkäaikaiset velat	28				3 498	3 498	3 498
Lyhytaikaiset velat							
Vaihtovelkakirjalaina	28				5 631	5 631	5 678
Korolliset velat	28				13 761	13 761	13 761
Ostovelat	29				11 427	11 427	11 427
Muut velat	29				4 998	4 998	4 998
Rahoitusvelat yhteensä		0	0	0	82 760	82 760	83 250

2010 Tase-erä	1 000 euroa	Käypään arvoon	Lainat ja muut	Myytävikissä	Jaksotettuun	Tase-erien	Käypä arvo
		tulosvaikutteisesti			hankintameno		
	Liite	kirjattavat rahoitusvarat ja velat	saamiset	olevat rahavarat	arvostetut rahoitusvelat	kirjanpitoarvot	
Pitkäaikaiset rahoitusvarat							
Muut pitkäaikaiset varat	20		627	270		897	897
Lyhytaikaiset rahoitusvarat							
Myyntisaamiset ja muut saamiset	23		22 171			22 171	22 171
Rahoitusarvopaperit	25	833				833	833
Rahoitusvarat yhteensä		833	22 798	270	0	23 901	23 901
Pitkäaikaiset velat							
Lainat rahoituslaitoksilta	28				31 502	31 502	31 502
Vaihtovelkakirjalaina	28				16 999	16 999	17 876
Muut pitkäaikaiset velat	28				1 071	1 071	1 071
Lyhytaikaiset velat							
Korolliset velat	29				14 416	14 416	14 416
Ostovelat	29				11 580	11 580	11 580
Muut velat	29				4 556	4 556	4 556
Rahoitusvelat yhteensä		0	0	0	80 124	80 124	81 001

33. Käyvän arvon hierarkia käypään arvoon arvostetuista rahoitusvaroista ja -veloista

31.10.2011	Käyvät arvot raportointikauden lopussa		
	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Myytavissä olevat rahoitusvarat			
Noteeraamattomat osakesijoitukset			280
Yhteensä	0		280
31.10.2010			
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat			
Rahoitusarvopaperit	833		
Myytavissä olevat rahoitusvarat			
Noteeraamattomat osakesijoitukset			270
Yhteensä	833		270

Hierarkian tason 1 käyvät arvot perustuvat täysin samanlaisten omaisuuserien tai velkojen noteerattuihin hintoihin toimivilla markkinoilla. Tason 2 käyvät arvot perustuvat muihin syöttötietoihin kuin tasoon 1 sisältyviin noteerattuihin hintoihin, mutta kuitenkin tietoihin, jotka kyseiselle omaisuuserälle tai velalle on todettavissa joko suoraan tai epäsuorasti. Tason 3 käyvät arvot perustuvat hankintahintaan, koska niiden käypää arvoa ei voida luotettavasti määrittää.

Myytavissä olevat rahavarat

Myytavissä olevat rahavarat ovat kaikki noteeraamattomia osakesijoituksia. Ne ovat arvostettu hankintahintaan, koska niiden käypiä arvoja ei ole luotettavasti saatavilla.

Pitkäaikaiset saamiset

Pitkäaikaisten saamisten kirjanpitoarvot vastaavat maksimiluottoriskiä tilinpäätöspäivänä.

Myyntisaamiset ja muut saamiset

Myyntisaamisten ja muiden saamisten alkuperäinen kirjanpitoarvo vastaa niiden käypää arvoa, koska diskonttauksen vaikutus ei ole olennainen saamisten maturiteetti huomioon ottaen.

Lainat rahoituslaitoksilta, vaihtovelkakirjalaina ja muut pitkäaikaiset velat

Velkojen käyvät arvot pohajutuvat diskontattuihin rahavirtoihin. Vaihtovelkakirjalainan diskonttokorkona on käytetty 3,5 %.

Ostovelat ja muut velat

Ostovelkojen ja muiden velkojen alkuperäinen kirjanpitoarvo vastaa niiden käypää arvoa, koska diskonttauksen vaikutus ei ole olennainen velkojen maturiteetti huomioon ottaen.

Täsmäytyslaskelma tason 3 mukaan käypään arvoon arvostetuista rahoitusvaroista

	Myytavissä olevat rahoitusvarat
Alkusaldo 1.11.2010	270
Ostot	14
Myyntit	-4
Tulosvaikutteisesti kirjatut voitot/tappiot	
Loppusaldo 31.10.2011	280
Tulosvaikutteisesti kirjatut kokonaisvoitot tai -tappiot raportointikauden lopussa olevista varoista	0

34. Vakuudet ja vastuusitoumukset

1 000 euroa 2011 2010

Konserniyhtiöiden puolesta annetut vakuudet

Yrityskiinnitykset	41 394	41 257
Annetut pantit	59 019	58 942
Muut vastuut	1 549	912

Annetut pantit sisältää pantatut tytäryhtiöosakkeet 54,7 milj. euroa. Vastuiden arvona on käytetty vakuuden nimellis- tai kirjanpitoarvoa.

Muut vuokrasopimukset

Yhden vuoden kuluessa	7 160	5 927
Yli vuoden mutta enintään viiden vuoden kuluttua	17 543	13 597
Yli viiden vuoden kuluttua	3 162	3 957
Yhteensä	27 865	23 481

Rahalaitoslainojen yhteismäärä **42 249** **45 549**

35. Lähipiiritapahtumat

Konsernin lähipiiriin kuuluvat hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja ja johtoryhmä.

Palkitsemisjärjestelmä

Hallitus päätti 16.12.2010 uudesta Panostajan johtoryhmän jäsenen pitkäaikaisesta kannustin- ja sitouttamisjärjestelmästä. Panostaja myi tilikaudella 623.561 kappaletta omia osakkeitaan johtoryhmän jäsenille ja johtoryhmän jäsenet hankkivat henkilökohtaiseen tai määräysvallassaan olevan yhtiön omistukseen järjestelmässä määritellyn maksimimäärän yhteensä 950.000 kpl Panostajan osakkeita.

Kannustin- ja sitouttamisjärjestelmässä oleva johdon osakeomistus jakaantuu seuraavasti:

Pravia Oy (Juha Sarsama)	350.000 kpl
Artaksan Oy (Simo Mustila)	200.000 kpl
Heikki Nuutila	200.000 kpl
Comito Oy (Tapio Tommila)	200.000 kpl
Yhteensä	950.000 kpl

Johtoryhmän jäsenet rahoittivat sijoituksensa osittain itse ja osittain yhtiön lainoituksen avulla ja jäsenet kantavat aidon yrittäjäriskin järjestelmään tekemänsä sijoituksen osalta. Osakkeiden hankkimiseksi ja osana järjestelmää Panostajan hallitus päätti antaa johtoryhmän jäsenille tai määräysvallassaan oleville yhtiöille yhteensä enintään 1.250.000 euron suuruisen korollisen lainan Panostajan osakkeidenhankinnan rahoittamiseksi. Johto otti hankinnan rahoittamiseksi yhteensä 1.207.127,84 euron suuruisen korollisen lainan.

Vuosina 2011–2015 järjestelmään kuuluville johtoryhmän jäsenille voidaan myöntää palkkiona asetettujen tavoitteiden saavuttamisen perusteella yhteensä enintään 237.500 Panostajan osaketta. Lisäksi mahdollista palkkiota maksetaan siten rahana, että se kattaa palkkiosta aiheutuvat verot ja veronluonteiset maksut. Palkkiona saatujen osakkeiden osalta johtoryhmän jäsenillä on velvollisuus olla luovuttamatta osakkeita 27 kuukauden aikana niiden saamisesta. Tilikauden 2011 aikana ei johdolle ole myönnetty yhtiön osakkeita palkkioina.

Lainat lähipiirille

1 000 euroa 2010

Tilikauden alussa	0
Tilikauden aikana myönnettyt lainat	1 207
Lainojen takaisinmaksut	-42
Veloitetut korot	0
Tilikauden aikana saadut korkomaksut	0
Tilikauden lopussa	1 165

Johtoon kuuluvien avainhenkilöiden lainaehdot ovat seuraavat:

Nimi	Lainan määrä	Takaisinmaksuehdot	Korko
Pravia Oy (Juha Sarsama)	230	Takaisinmaksu kokonaisuudessaan laina-ajan päättyessä	1,773
Pravia Oy (Juha Sarsama)	113	Takaisinmaksu kokonaisuudessaan laina-ajan päättyessä	1,644
Artaksan Oy (Simo Mustila)	288	Takaisinmaksu kokonaisuudessaan laina-ajan päättyessä	1,644
Heikki Nuutila	288	Takaisinmaksu kokonaisuudessaan laina-ajan päättyessä	1,644
Comito Oy (Tapio Tommila)	209	Takaisinmaksu kokonaisuudessaan laina-ajan päättyessä	1,644
Comito Oy (Tapio Tommila)	79	Takaisinmaksu kokonaisuudessaan laina-ajan päättyessä	1,591
Yhteensä	1 207		

Myönnettyjen lainojen vakuutena on yhtiön osakkeita, joiden käypä arvo 31.10.2011 oli 1,0 milj. euroa.

Johdon työsuhde-etuudet

1 000 euroa	2011	2010
Palkat ja muut lyhytaikaiset työsuhde-etuudet	766	621
Osakeperusteiset etuudet	0	17
Yhteensä	766	638

Palkat ja palkkiot

Toimitusjohtaja	183	175
-----------------	-----	-----

Hallituksen jäsenet

Ala-Mello Jukka	37	27
Ketola Hannu	5	18
Martikainen Hannu	20	18
Tarkkonen Hannu	20	18
Satu Eskelinen	20	14
Eero Eriksson	15	0
Koskenkorva Mikko	15	0
Koskenkorva Matti	9	36

Panostaja Oyj:n yhtiökokous päätti 27.1.2011 hallituksen kokouspalkkioiden maksamisesta, että noin 40 %:a hallituksen jäsenelle maksettavista palkkiosta maksetaan hallitukselle annetun osakeantivaltuutuksen perusteella antamalla hallituksen jäsenelle yhtiön osakkeita, mikäli hallituksen jäsen ei yhtiökokouspäivänä omista yli yhtä prosenttia yhtiön kaikista osakkeista. Mikäli hallituksen jäsenen omistusosuus yhtiökokouspäivänä on yli yksi prosentti yhtiön kaikista osakkeista, maksetaan palkkio kokonaisuudessaan rahana. Lisäksi Panostaja Oyj:n hallitus päätti yhtiökokouksen jälkeen pidettyssä hallituksen järjestäytymiskokouksessa toteuttaa yhtiökokouksen päätös hallituksen jäsenten palkkioista osakkeiden osalta siten, että palkkio toimitetaan neljä kertaa vuodessa aina osavuositarkastuksen/tilinpäätöksen julkistamista seuraavana päivänä.

Osan Panostaja-konserniin kuuluvien liiketoimintaa harjoittavien yhtiöiden toimitusjohtajien kanssa on sovittu eläkeiästä, että he voivat halutessaan jäädä eläkkeelle 55-60 vuotiaina. Varhennettuun eläkeoikeuteen liittyvä vastuu kertyy, kirjataan ja maksetaan tilikausittain. Panostaja Oyj:n toimitusjohtajan eläkeikä määräytyy työeläkelain (TyEL) mukaan.

36. Tytäryhtiöt 31.10.2011

Konsernin emo- ja tytäryhteyssuhteet	Kotipaikka	Konsernin omistus- osuus-%	Emo- yrityksen	
			Osuus ääni- vallasta	omistus- osuus-%
Emoyritys				
Panostaja Oyj	Tampere			
Tytäryhteykset				
Annektor Oy	Lahti	100,0	100,0	100,0
Copynet Finland Oy	Vilna	68,0	68,0	68,0
Digiprint Finland Oy	Jyväskylä	65,8	65,8	65,8
Eurotermo Holding Oy	Helsinki	63,3	63,3	63,3
Flexim Group Oy	Helsinki	70,0	70,0	70,0
Flexim Security Oy	Helsinki	70,0	70,0	70,0
Heatmasters Group Oy	Lahti	80,0	80,0	80,0
Heatmasters Oy	Lahti	80,0	80,0	80,0
Heatmasters Sp.zoo	Puola	80,0	80,0	80,0
Heatmasters Sweden Ab	Ruotsi	80,0	80,0	80,0
Hervannan Koneistus Oy	Tampere	65,1	65,1	65,1
Kannake Holding Oy	Tampere	100,0	100,0	100,0
Kannake Oy	Tampere	70,4	70,4	70,4
Kiinnikekeskus Services Oy	Tampere	90,0	90,0	90,0
KL-Parts Oy	Tampere	75,0	75,0	75,0
KL-Varaosat Oy	Tampere	75,0	75,0	75,0
Kopijyvä Oy	Jyväskylä	65,8	65,8	65,8
Lahden Lämpökäsittely Oy	Lahti	80,0	80,0	80,0
Lingoneer Oy	Tampere	51,0	51,0	51,0
Lämpö-Tukku Oy	Helsinki	63,3	63,3	63,3
Matti-Ovi Oy	Laitila	70,0	70,0	70,0
Microtieto Suomi Oy	Espoo	65,8	65,8	65,8
Oy Alfa-Kem Ab	Lahti	100,0	100,0	100,0
Suomen Helakeskus Oy	Seinäjoki	100,0	100,0	100,0
Suomen Helasto Oy	Seinäjoki	100,0	100,0	100,0
Suomen Kiinnikekeskus Oy	Tampere	90,0	90,0	90,0
Takoma Gears Oy	Parkano	65,1	65,1	65,1
Takoma Oyj	Tampere	65,1	65,1	65,1
Takoma Systems Oy	Tampere	65,1	65,1	65,1
Tampereen Laatumoneistus Oy	Tampere	65,1	65,1	65,1
Toimex Oy	Tampere	70,4	70,4	70,4
Vindea Oy	Hyvinkää	70,0	70,0	70,0
Vindea Group Oy	Hyvinkää	70,0	70,0	70,0

37. Oikeudelliset tapahtumat

Takoma Oyj:n osakkeiden pääomanpalautukseen liittyvässä ennakkopäätöksessä keväällä 2008, konserniverokeskus katsoi kokonaisarvion perusteella Panostaja Oyj:n elinkeinotulon verottamisesta annetun lain 6 §:n 1 momentin 1 kohdassa tarkoitetuksi pääomasijoittajaksi. Pääomasijoittajalle käyttöomaisuusosakkeiden luovutusvoitot ovat veronalaista tuloa.

Edellä mainitun ennakkopäätöksen johdosta säännönmukaisessa verotuksessa 2007 konserniverokeskus on katsonut Panostaja Oyj:n edellä mainituksi pääomasijoittajaksi ja on verottanut Panostaja Oyj:tä eräistä käyttöomaisuusosakkeiden luovutusvoitoista. Panostaja Oyj teki vuoden 2007 verotuksesta oikaisuvaatimuksen oikaisulautakunnalle vaatien käyttöomaisuusosakkeiden luovutuksen verovapautta. Verotuksen oikaisulautakunta hylkäsi Panostaja Oyj:n oikaisuvaatimuksen elokuussa 2009 ja Panostaja Oyj valitti tästä päätöksestä Helsingin hallinto-oikeuteen.

Panostaja Oyj sai kesäkuussa tiedoksi Helsingin hallinto-oikeuden hylkäävän päätöksen koskien yhtiön valitusta. Hallinto-oikeus katsoo, että Panostaja Oyj on elinkeinotulon verottamisesta annetussa laissa tarkoitettu pääomasijoitustoimintaa harjoittava yhtiö. Panostaja Oyj on hakenut korkeimmalta hallinto-oikeudelta valituslupaa hallinto-oikeuden päätökseen.

38. Tilinpäätöspäivän jälkeiset tapahtumat

Panostaja tiedotti 9.11.2011, että Lämpö-Tukun toimitusjohtaja Jouko Tyrkkö vapautetaan välittömästi tehtävistään ja hänen toimitusjohtajasopimuksensa päättyy. Lämpö-Tukun toimitusjohtajaksi nimitettiin samasta päivästä alkaen KTM S. Martti Niemi, jonka kanssa sovittiin aluksi määräaikaisesta toimitusjohtajuudesta.

Samassa tiedotteessa 9.11.2011 Panostaja ilmoitti jatkavansa inventaarieroon johtaneiden syiden selvittämistä ja tiedottavansa niistä tarvittaessa lisää.

Konsernin tunnusluvut

	2011	2010	2009
Liikevaihto, M€	163,2	137,9	120,1
Liikevoitto, M€	5,9	2,9	4,3
% liikevaihdosta	3,6	2,1	3,6
Tilikauden voitto	2,2	-3,2	1,3
Oman pääoman tuotto (ROE), %	5,0	-7,0	2,6
Sijoitetun pääoman tuotto (ROI), %	5,6	-1,0	4,7
Omavaraisuusaste, %	33,4	31,3	37,9
Gearing, %	¹⁾ 99,6	¹⁾ 127,3	¹⁾ 58,9
Current ratio	1,39	1,5	2,26
Bruttoinvestoinnit, M€	9,1	15,7	23,0
% liikevaihdosta	5,6	11,2	19,2
Konsernin henkilökunnan lukumäärä keskim.	1 034	967	790
Tulos/Osake (EPS), €, laimennettu	0,02	-0,06	0,02
Tulos/Osake (EPS), €, laimentamaton	0,02	-0,06	0,02
Oma pääoma / Osake, €	0,65	0,59	0,80
Pääoman palautus / Osake, €	²⁾ 0,05		
Osinko / Osake, €		0,05	0,12
Osinko/Tulos % laimennettu		-142,9	444,4
Osinko/Tulos % laimentamaton		-83,3	800
Efektiivinen osinkotuotto %		3,4	8,6
Hinta/Voitto-suhde		-24,3	92,7
Tilikauden keskimäär. osakemäärä, 1 000 kpl	50.128	46.127	46.324
Osakkeiden lukumäärä tilik. lopussa, 1 000 kpl	51.733	47.403	47.403
Osakkeiden antioikaistun lukumäärän painotettu keskiarvo tilikauden aikana, 1 000 kpl	60.258	56.252	56.449
Osakkeen tilikauden päätöskurssi, €	1,06	1,46	1,39
Osakkeen alin kurssi, €	0,97	1,32	0,89
Osakkeen ylin kurssi, €	1,51	1,75	1,40
Osakkeen keskiarvo tilikaudella, €	1,23	1,45	1,19
Osakekannan markkina-arvo, M€	54,8	69,2	65,9
Osakkeen vaihto, 1 000 kpl	3 841	5 302	8 108
Osakkeen vaihto, %	7,7	11,2	17,5

¹⁾ Velat sisältävät vaihdettavan pääomalainan

²⁾ Hallituksen esitys

Tunnuslukujen laskentakaavat

Sijoitetun pääoman tuotto, % (ROI)	=	$\frac{\text{Tulos ennen satunnaisia eriä} + \text{rahoituskulut} + \text{voitto/tappio myydyistä liiketoiminnoista} \times 100}{\text{Taseen loppusumma} - \text{koroton vieras pääoma (keskimäärin tilikauden aikana)}}$
Oman pääoman tuotto, % (ROE)	=	$\frac{\text{Tilikauden tulos} \times 100}{\text{Oma pääoma (keskimäärin tilikauden aikana)}}$
Omavaraisuusaste, %	=	$\frac{\text{Oma pääoma} \times 100}{\text{Taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot}}$
Korolliset nettovelat	=	Korolliset velat - rahoitusvarat
Nettovelkaantumisaste (gearing), %	=	$\frac{\text{Korolliset nettovelat}}{\text{Oma pääoma}}$
Oma pääoma / Osake	=	$\frac{\text{Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva oma pääoma}}{\text{Osakkeiden oikaistu lukumäärä tilinpäätöspäivänä}}$
Tulos / Osake (EPS)	=	$\frac{\text{Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva tilikauden tulos}}{\text{Osakkeiden oikaistu lukumäärä keskimäärin tilikauden aikana}}$
Current Ratio	=	$\frac{\text{Lyhytaikaiset varat}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$
Osinko / Osake	=	$\frac{\text{Tilikaudella jaettu osinko}}{\text{Osakkeiden oikaistu lukumäärä tilinpäätöspäivänä}}$
Osinko / Tulos, %	=	$\frac{\text{Osinko} / \text{osake} \times 100}{\text{Tulos} / \text{osake (EPS)}}$
Effektiivinen osinkotuotto, %	=	$\frac{\text{Osinko} / \text{osake}}{\text{Osakkeen kurssi tilinpäätöspäivänä}}$
Hinta / Voitto (P/E)	=	$\frac{\text{Osakkeen kurssi tilinpäätöspäivänä}}{\text{Tulos} / \text{osake}}$

Emoyhtiön tuloslaskelma

1 000 euroa	1.11.10– 31.10.11	1.11.09– 31.10.10
LIKEVAIHTO	57	55
Liiketoiminnan muut tuotot	152	291
Henkilöstökulut	1 086	875
Poistot ja arvonalentumiset	3 597	1 080
Liiketoiminnan muut kulut	2 383	980
LIKEVOITTO/-TAPPIO	-6 857	-2 589
Rahoitustuotot ja -kulut	671	968
VOITTO/-TAPPIO ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	-6 186	-1 621
Satunnaiset erät	-731	-487
VOITTO/-TAPPIO ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	-6 917	-2 108
Tilinpäätössiirrot	4	-7
Tuloverot	-2	0
TILIKAUDEN VOITTO/-TAPPIO	-6 915	-2 115

Emoyhtiön tase

Vastaavaa 1 000 euroa	31.10.2011	31.10.2010
PYSYVÄT VASTAAVAT		
Aineettomat hyödykkeet	120	139
Aineelliset hyödykkeet	103	162
Sijoitukset	33 120	33 858
Pysyvät vastaavat yhteensä	33 343	34 160
VAIHTUVAT VASTAAVAT		
Pitkäaikaiset saamiset	15 963	19 357
Lyhytaikaiset saamiset	2 288	1 755
Rahoitusarvopaperit	0	0
Rahat ja pankkisaamiset	7 181	1 368
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	25 432	22 479
VASTAAVAA YHTEENSÄ	58 776	56 639
Vastattavaa 1 000 euroa	31.10.2011	31.10.2010
OMA PÄÄOMA		
Osakepääoma	5 569	5 529
Ylikurssirahasto	4 691	4 691
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	22 261	15 243
Edellisten tilikausien voitto/-tappio	10 258	14 929
Tilikauden voitto/-tappio	-6 915	-2 115
Oma pääoma yhteensä	35 864	38 277
TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ	16	19
VIERAS PÄÄOMA		
Pitkäaikainen vieras pääoma	15 878	17 255
Lyhytaikainen vieras pääoma	7 017	1 089
Vieras pääoma yhteensä	22 895	18 344
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	58 776	56 639

Emoyhtiön rahoituslaskelma

1 000 euroa	1.11.10– 31.10.11	1.11.09– 31.10.10	1 000 euroa	1.11.10– 31.10.11	1.11.09– 31.10.10
LIIKETOIMINNAN RAHAVIRTA			RAHOITUKSEN RAHAVIRTA		
Tilikauden voitto/-tappio	-6 915	-2 115	Osakeanti	6 116	0
Oikaisut:	4 175	505	Omien osakkeiden hankinta ja myynti	942	38
Suunnitelman mukaiset poistot	76	80	Satunnaiset tuotot ja kulut	0	16
Alaskirjaukset	3 521	1 000	Lyhytaikaisten korollisten saamisten muutos	-983	-800
Myyntivoitot	-37	-103	Lyhytaikaisten korollisten velkojen muutos	-25	-3 083
Myyntitappiot	557	2	Lainojen nostot	15 000	0
Rahoitustuotot ja -kulut	-671	-968	Lainojen takaisinmaksut	-11 581	0
Tilinpäätössiirrot yhteensä	-4	7	Pitkäaikaisten sisäisten lainojen muutos	732	39
Verot	2	0	Maksetut osingot	-2 546	-5 512
Vähemmistöosuus	0	0	Muu rahoituksen rahavirta		
Osakkuusyhtiön tulos	0	0	RAHOITUKSEN RAHAVIRTA		
Satunnaiset tuotot ja kulut	731	487			
			RAHAVAROJEN MUUTOS	5 813	-8 146
MUUTOKSET			Rahavarat tilikauden alussa	1 368	9 514
Myyntisaamisten muutos	-1 799	517	RAHAVAROJEN MUUTOS	5 813	-8 146
Varaston muutos	0	0	Rahavarat tilikauden lopussa	7 181	1 368
Ostovelkojen muutos	73	-129			
Varausten muutos	0	0			
Korot ja muut rahoituskulut	-1 163	-1 139			
Korko- ja muu rahoitustulo	1 377	1 167			
Muu rahoitustulo	0	0			
Maksetut verot	-2	-5			
Rahavirta ennen satunnaisia eriä	-4 252	-1 200			
LIIKETOIMINNAN RAHAVIRTA	-4 252	-1 200			
INVESTOINTIEN RAHAVIRTA					
Investoinnit aineell. ja aineett. hyödykk.	-23	-180			
Investoinnit liiketoimintaan	0	0			
Investoinnit tytäryhtiöihin	-637	-92			
Investoinnit osakkuusyhtiöihin	0	0			
Investoinnit muihin sijoituksiin	0	-5			
Aineell. ja aineett. hyöd. luovutustulot	62	41			
Divestoinnit liiketoimintakaupat	0	0			
Tytäryritysten myynnin luovutustuotot	314	0			
Osakkuusyhtiöiden myynnin luovutustuotot	0	0			
Muiden osakkeiden myynnin luovutustulot	0	108			
Sisäisten saamisten nettomuutos	3 651	1 394			
Myönnettyt lainat	-1 262	0			
Lainasaamisten takaisinmaksut	43	0			
Saadut osingot	635	1 089			
Muutos muut investoinnit	-408	0			
INVESTOINTIEN RAHAVIRTA	2 375	2 356			

Emoyhtiön tilinpäätöksen liitetiedot

31.10.2011

Lukujen vertailukelpoisuus

Tilikauden ja edellisen tilikauden luvut ovat vertailukelpoisia keskenään.

Arvostusperiaatteet

Kuluva käyttöomaisuus on merkitty taseeseen hankintamenoon vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla. Käyttöomaisuus osakkeet arvostetaan hankintahintaan.

Eläkkeet

Henkilökunnan lakisäätäinen eläketurva on hoidettu ulkopuolisen eläkevakuutusyhtiössä. Eläkemenot kirjataan kuluksi kertymisvuonna.

Poistot

Suunnitelman mukaiset poistot pysyvistä vastaavista on laskettu todennäköisen käyttöiän perusteella alkuperäisestä hankintahinnasta.

Suunnitelman mukaiset poistoajat ovat:

Aineettomat oikeudet	3 v
Liikearvo	5-10 v
Muut pitkävaikutteiset menot	5-10 v
Rakennukset	20-40 v
Koneet ja kalusto	3-10 v
Muut aineelliset hyödykkeet	3-10 v

Tuloslaskelman liitetiedot

1 000 euroa

Liikevaihto

	2011	2010
Hallintokuluveloitukset konserniyhtiöiltä	57	55

Liiketoiminnan muut tuotot

Käyttöomaisuuden myyntituotot	37	103
Muut	115	188
	152	291

Henkilöstökulut

Palkat ja palkkiot	910	746
Eläkekulut	143	97
Muut henkilösivukulut	32	32
	1 086	875

Yhtiön palveluksessa oli tilikauden aikana keskimäärin Toimihenkilöitä

	10	10
--	----	----

Poistot ja arvonalentumiset

Suunnitelman mukaiset poistot		
Aineettomat oikeudet	4	3
Muut pitkävaikutteiset menot	38	38
Koneet ja kalusto	34	38
Arvonalentumiset	3 521	1 000
	3 597	1 080

Liiketoiminnan muut kulut

Liiketoiminnan muut kulut sisäinen	14	7
Liiketoiminnan muut kulut	1 160	442
Markkinointikulut	136	145
Tietohallintokulut	89	75
Asiantuntijapalvelukulut	341	232
Käyttöomaisuuden myyntitappiot	0	2
Käyttöomaisuusosakkeiden myyntitappio	557	0
Vuokratulot	86	77
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä	2 383	980

Tilintarkastajan palkkiot

tilintarkastuspalkkiot	20	17
oheispalvelut	21	20
	41	37

Rahoitustuotot ja -kulut

Osinkotuotot		
Saman konsernin yrityksiltä	635	969
Muilta	173	8
Osinkotuotot yhteensä	808	977

Muut korko- ja rahoitustuotot

Saman konsernin yrityksiltä	997	1 031
Muilta	235	99
Korkotuotot yhteensä	1 002	907
Muut korko- ja rahoitustuotot yhteensä	1 231	1 130

Korkotuotot pitkäaikaisista sijoituksista ja muut

korkotuotot yhteensä	1 231	1 130
Rahoitusarvopapereiden arvonalentumiset	0	0

Korkokulut ja muut rahoituskulut

Saman konsernin yrityksille	46	0
Muille	1 322	1 139
Korkokulut yhteensä	1 327	1 119
Korkokulut ja muut rahoituskulut yhteensä	1 368	1 139

Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä

	671	968
--	-----	-----

Satunnaiset erät	2011	2010
Satunnaiset tuotot/konserniavustus	0	0
Satunnaiset kulut/akordit	686	0
Satunnaiset kulut/fuusiotappio	45	487
	731	487

Tilinpäätössiirrot

Suunnitelman mukaisten ja verotuksessa tehtyjen poistojen erotus	4	-7
--	---	----

Tuloverot

Tuloverot tilikaudelta	0	0
Tuloverot edelliseltä tilikaudelta	-2	0
	-2	0

Taseen liitetiedot 1 000 euroa

Aineettomat hyödykkeet 2011 2010

Aineettomat oikeudet	2011	2010
Hankintameno 01.11.	18	18
Lisäykset 01.11.-31.10.	28	5
Vähennykset 01.11.-31.10.	0	0
Hankintameno 31.10.	46	23
Kertyneet sumu-poistot 01.11.	-13	-10
Sumu-poistot 01.11.-31.10.	-4	-3
Kirjanpitoarvo 31.10.	29	10

Muut pitkävaikutteiset menot

Hankintameno 01.11.	259	241
Lisäykset 01.11.-31.10.	0	18
Vähennykset 01.11.-31.10.	0	0
Hankintameno 31.10.	259	259
Kertyneet sumu-poistot 01.11.	-130	-91
Sumu-poistot 01.11.-31.10.	-38	-38
Kirjanpitoarvo 31.10.	91	130

Aineettomat hyödykkeet yhteensä

Hankintameno 01.11.	277	258
Lisäykset 01.11.-31.10.	28	23
Vähennykset 01.11.-31.10.	0	0
Hankintameno 31.10.	305	282
Kertyneet sumu-poistot 01.11.	-143	-101
Sumu-poistot 01.11.-31.10.	-42	-41
Kirjanpitoarvo 31.10.	120	139

Aineelliset hyödykkeet 2011 2010

Koneet ja kalusto

Hankintameno 01.11.	599	481
Lisäykset 01.11.-31.10.	0	161
Vähennykset 01.11.-31.10.	-25	-43
Hankintameno 31.10.	574	599
Kertyneet sumu-poistot 01.11.	-437	-398
Sumu-poistot 01.11.-31.10.	-34	-38
Kirjanpitoarvo 31.10.	103	162

	2011	2010
Kokonais- ja suunnitelmapoistojen kertynyt erotus 01.11.	19	12
Poistoeron lisäys 01.11.-31.10.	0	7
Poistoeron vähennys 01.11.-31.10.	-4	0
Kokonais- ja suunnitelmapoistojen kertynyt erotus 31.10.	16	19

Aineelliset hyödykkeet yhteensä

Hankintameno 01.11.	599	481
Lisäykset 01.11.-31.10.	0	161
Vähennykset 01.11.-31.10.	-25	-43
Hankintameno 31.10.	574	599
Kertyneet sumu-poistot 01.11.	-437	-398
Sumu-poistot 01.11.-31.10.	-34	-38
Kirjanpitoarvo 31.10.	103	162

Sijoitukset 2011 2010

Osuudet saman konsernin yrityksissä

Hankintameno 01.11.	30 601	31 500
Lisäykset 01.11.-31.10.	1 130	103
Vähennykset 01.11.-31.10.	-2 939	-1 003
Hankintameno 31.10.	28 792	30 601

Osuudet omistusyhteisyriksissä

Hankintameno 01.11.	3 250	3 250
Lisäykset 01.11.-31.10.	3 722	0
Vähennykset 01.11.-31.10.	-3 521	0
Hankintameno 31.10.	3 451	3 250

Muut osakkeet ja osuudet

Hankintameno 01.11.	8	24
Lisäykset 01.11.-31.10.	0	5
Vähennykset 01.11.-31.10.	0	-21
Hankintameno 31.10.	8	8

Muut sijoitukset

Hankintameno 01.11.	0	0
Lisäykset 01.11.-31.10.	869	0
Vähennykset 01.11.-31.10.	0	0
Hankintameno 31.10.	869	0

Sijoitukset yhteensä

Hankintameno 01.11.	33 858	34 774
Lisäykset 01.11.-31.10.	5 722	108
Vähennykset 01.11.-31.10.	-6 460	-1 023
Hankintameno 31.10.	33 120	33 858

Pitkäaikaiset saamiset 2011 2010

Pääomalainasaamiset saman konsernin yrityksiltä	4 090	7 113
Pääomalainasaamiset omistusyhteisyriksiltä	2 261	0
Lainasaamiset saman konsernin yrityksiltä	4 892	8 744
Lainasaamiset	1 220	0
Muut saamiset	3 500	3 500
	15 963	19 357

Lyhytaikaiset saamiset

	2011	2010
Myyntisaamiset saman konsernin yrityksiltä	391	925
Myyntisaamiset	13	0
Lainasaamiset saman konsernin yrityksiltä	1 783	800
Muut saamiset	34	4
Osinkosaaminen saman konsernin yrityksiltä	0	0
Korkosaaminen saman konsernin yrityksiltä	21	17
Siirtosaamiset	46	9
	2 288	1 755
Siirtosaamisten oleelliset erät		
Korkosaaminen lähipiirilainoista	14	
Korkosaaminen Sammon talletuksesta	8	
Ennakot	1	9
Kulujen jaksotukset	9	
Edelleenlaskutettavat kululaskut	13	
Muut	0	
	46	9

Rahoitusarvopaperit

Rahoitusarvopaperit kirjattu/arvostettu tilinpäätöspäivän kurssiin.	0	0
---	---	---

Oma pääoma

	2011	2010
Osakepääoma 01.11.	5 529	5 529
Osakepääoman korotus ja osakeanti	40	0
Osakepääoma 31.10.	5 569	5 529
Ylikurssirahasto 01.11. – 31.10.	4 691	4 691
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto 1.11.	15 243	15 205
Osakepääoman korotus ja osakeanti	6 076	0
Omien osakkeiden osto/myynti	896	0
Hallituspalkkiot omina osakkeina	46	38
Pääomanpalautus	0	0
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto 31.10.	22 261	15 243
Edellisten tilikausien voitto/-tappio 01.11.	12 813	20 463
Osingonjako	-2 555	-5 534
Edellisten tilikausien voitto/-tappio 31.10.	10 258	14 929
Tilikauden voitto/-tappio	-6 915	-2 115
Oma pääoma yhteensä	35 864	38 277
Jakokelpoinen vapaa oma pääoma 31.10.	25 604	28 056
Tilinpäätössiirtojen kertymä		
Tilinpäätössiirtojen kertymä muodostuu kertyneestä poistoerosta.	16	19

Vieras pääoma

	2011	2010
Pitkäaikaiset velat		
Vaihdettava pääomalaina 2006	0	17 213
Vaihdettava pääomalaina 2011	15 000	0
Muut pitkäaikaiset velat	3	3
	15 003	17 216

	2011	2010
Velat saman konsernin yrityksille		
Muut velat	875	39
	875	39
Pitkäaikaiset velat yhteensä	15 878	17 255
Lyhytaikaiset velat		
Lainat rahoituslaitoksilta	0	0
Vaihdettava pääomalaina 2006	5 631	0
Ostovelat	105	51
Muut velat	181	169
Siirtovelat	1 054	844
	6 971	1 064
Velat saman konsernin yrityksille		
Ostovelat	47	0
Muut velat	0	25
	47	25
Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät		
Vuosilomapalkat sosiaalikuluihin	72	77
Palkat sosiaalikuluihin	0	5
Eläkevakuutusmaksujaksotukset	12	13
Korkojaksotukset	955	748
Korkojaksotukset, sisäinen	0	0
Muut erät	14	1
	1 054	844
Lyhytaikaiset velat yhteensä	7 017	1 089

Muut liitetiedot

1 000 euroa	2011	2010
Vakuudet ja vastuusitoumukset Konserniyhtiöiden puolesta		
Annetut takaukset	16 171	17 486
Osakkuusyhtiöiden puolesta		
Annetut takaukset	575	0
Vuokravastuut		
Yhden vuoden kuluessa	1	2
Yli yhden enit. 5 vuoden kuluessa	0	1
Yli viiden vuoden kuluessa	0	0

Vaihdettava pääomalaina 2006

Lainan jäljellä oleva määrä 5.631 tuhatta euroa.
Laina-aika on 15.01.2007–01.03.2012. Laina maksetaan takaisin yhtenä eränä 01.03.2012 edellyttäen, että lainaehojen mukaiset takaisinmaksun edellytykset täyttyvät.

Vaihdettava pääomalaina 2011

Lainan jäljellä oleva määrä 15.000 tuhatta euroa.
Laina-aika on 07.02.2011–01.04.2016. Laina maksetaan takaisin yhtenä eränä 01.04.2016 edellyttäen, että lainaehojen mukaiset takaisinmaksun edellytykset täyttyvät.

Emoyhtiön hallituksen ehdotus tilikauden tuloksen käsittelyksi ja voitonjaoksi

Panostaja Oyj:n jakokelpoiset varat, joihin on lisätty tilikauden tappio 6 914 708,09 euroa ja sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto 22 260 954,89 euroa ovat 25 604 284,04 euroa.

Hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle, että tilikauden tappio siirretään kertyneiden voittovarojen tilille ja osinkoa ei jaeta.

Lisäksi hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle, että pääomanpalautusta maksetaan sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta 0,05 euroa osakkeelta. Pääomanpalautus maksetaan osakkeenomistajalle, joka pääoman palautuksen täsmäytyspäivänä 3.2.2012 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa, että pääomanpalautus maksetaan 10.2.2012.

Lisäksi hallitus ehdottaa, että yhtiökokous valtuuttaisi hallituksen päättämään harkintansa mukaan mahdollisesta varojen jakamisesta osakkeenomistajille yhtiön taloudellisen tilanteen sitä puoltaessa joko osinkona voittovaroista tai varojenjakona sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta. Varojen jaon enimmäismäärä on yhteensä enintään 5.200.000 euroa.

Valtuutuksen ehdotetaan sisältävän hallituksen oikeuden päättää kaikista muista edellä mainittuun varojen jakoon liittyvistä ehdoista.

Valtuutuksen ehdotetaan olevan voimassa seuraavaan varsinaiseen yhtiökokoukseen saakka.

Hallitus on arvioinut, ettei pääomanpalautus vaaranna yhtiön maksukykyä.

Tampereella 14. päivänä joulukuuta 2011

Jukka Ala-Mello
puheenjohtaja

Mikko Koskenkorva

Eero Eriksson

Hannu Tarkkonen

Hannu Martikainen

Satu Eskelinen

Juha Sarsama
toimitusjohtaja

Tilintarkastuskertomus

Panostaja Oyj:n yhtiökokoukselle

Olemme tilintarkastaneet Panostaja Oyj:n kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tilikaudelta 1.11.2010–31.10.2011. 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 virheellisyyttä, ja siitä, ovatko emoyhtiön hallituksen jäsenet tai toimitusjohtaja syyllistyneet 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.

Tampereella 14. päivänä joulukuuta 2011

PricewaterhouseCoopers Oy

KHT-yhteisö

Janne Rajalahti
KHT

Eero Suomela
KHT

Tietoja osakkeista

Osakepääoma ja osakkeet

Tilikauden lopussa yhtiön osakepääoma oli 5.568.681,60 euroa. Osakkeiden liikkeelle laskettu osakemäärä oli tilikauden lopussa 51.733.110 kappaletta. Yhtiöllä on osakasluettelon 31.10.2011 mukaan 3 826 (4 050) osakkeenomistajaa.

Yhtiön osakkeet on julkisesti noteerattu vuodesta 1989. Tällä hetkellä yhtiön osakkeet on noteerattu NASDAQ OMX Helsingissä.

Yhtiön hallussa oleva omien osakkeiden määrä katsauskauden lopussa oli 601.875 kappaletta (tilikauden alussa 1.262.504 kappaletta). Omien osakkeiden määrä vastasi 1,2 prosenttia koko tilikauden lopun osakemäärästä ja äänimäärästä. Yhtiön hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan yhteenlaskettu omistusosuus yhtiön osakkeista on 3.551.960 kappaletta. Omistus edustaa 6,9 % osakemäärästä.

Yhtiökokouksen 27.1.2010 ja hallituksen päätösten mukaisesti Panostaja Oyj luovutti 17.12.2010 hallituksen jäsenille kokouspalkkioiden maksuna yhteensä 6.777 kappaletta osakkeita sekä yhtiökokouksen 27.1.2011 ja hallituksen päätösten mukaisesti 10.3.2011 yhteensä 9.373 kappaletta, 9.6.2011 yhteensä 9.913 kappaletta ja 8.9.2011 yhteensä 11.005 kappaletta osakkeita.

Hallitus hyväksyi 15.12.2010 yhteensä 330.000 uutta osake-merkintää, jotka perustuvat yhtiön johdolle vuonna 2006 annettuihin optio-oikeuksiin. Osakemerkinnät tehtiin vuoden 2006 optio-ohjelman A-optioilla. Uudet osakkeet on merkitty 23.12.2010 kaupparekisteriin. Osakkeiden merkintähinnasta merkittiin optioehtojen mukaisesti 0,12 euroa osakepääomaan ja loppuosa sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon.

Hallitus päätti 16.12.2010 varsinaisen yhtiökokouksen 18.12.2007 antaman valtuutuksen nojalla osakeannista, jossa yhtiö tarjosi osakkeenomistajien merkintätuoikeudesta poiketen kotimaisten institutionaalisten sijoittajien merkittäväksi enintään 4.000.000 uutta yhtiön osaketta. Hallitus hyväksyi 21.12.2010 osakeannissa tehdyt merkinnät. Osakeannin merkintähinta oli 1,45 euroa osakkeelta, joten osakeannin kokonaistuotot ennen myyntipalkkioita ja kuluja olivat 5.800.000 euroa. Uudet osakkeet on merkitty 11.1.2011 kaupparekisteriin.

Osakeannin ja vuoden 2006 optio-ohjelman A-optioilla tehtyjen merkintöjen seurauksena yhtiön osakkeiden lukumäärä nousi tilikaudella 4.330.000 osakkeella.

Yhtiökokous 27.1.2011 valtuutti hallituksen päättämään omien osakkeiden hankkimisesta siten, että omia osakkeita hankitaan yhdessä tai useammassa erässä siten, että valtuutuksen perusteella voidaan omia osakkeita hankkia enintään 4.700.000 osaketta. Omia osakkeita voidaan valtuutuksen nojalla hankkia vain vapaalla omalla pääomalla. Hallitus ei ole käyttänyt yhtiökokouksen antamaa valtuutusta omien osakkeiden hankinnasta katsauskauden aikana.

Panostaja Oyj vastaanotti katsauskaudella neljä arvopaperimarkkinalain 2 luvun 9 pykälän mukaista ilmoitusta omistusosuuden muuttumisesta yhtiössä.

Panostaja Oyj tiedotti 16.12.2010 vaihdettavan pääomalainan 2006 takaisin ostamisesta ja uuden vaihdettavan pääomalainan 2011 liikkeeseen laskemisesta. Panostaja Oyj vastaanotti 16.12.2010 Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eteran ilmoituksen, kun Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eteran mahdollinen tuleva omistusosuus

Panostaja Oyj:ssä on yhteensä 3.318.182 osaketta ja ääntä, mikäli Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera käyttää Panostajan vaihdettavan pääomalainan 2011 vaihto-oikeudet täysimääräisesti. Osuus alittaa 10 prosenttia Panostaja Oyj:n osakepääomasta ja äänimäärästä. Omistusosuus vastasi 6,74 % Panostaja Oyj:n vaihdon jälkeisestä osakkeiden ja äänten lukumäärästä tiedotteen päivämäärään mennessä liikkeeseen lasketut osakkeet huomioiden.

Lisäksi Panostaja Oyj vastaanotti 21.12.2010 Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eteran ilmoituksen, kun Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eteran mahdollinen tuleva omistusosuus Panostaja Oyj:ssä on yhteensä 6.077.182 osaketta ja ääntä, mikäli Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera käyttää Panostajan vaihdettavan pääomalainan 2011 vaihto-oikeudet täysimääräisesti. Osuus ylittää 10 prosenttia Panostaja Oyj:n osakepääomasta ja äänimäärästä. Omistusosuus vastaa 11,42 % Panostaja Oyj:n vaihdon jälkeisestä osakkeiden ja äänten lukumäärästä tiedotteen päivämäärään mennessä liikkeeseen lasketut osakkeet huomioiden.

Optioiden merkinnän johdosta yhtiö vastaanotti 23.12.2010 omistusosuuksien muuttumiseen liittyen Mauno Koskenkorvan ilmoituksen. Mauno Koskenkorvan osuus alitti 5 prosenttia Panostaja Oyj:n osakkeiden yhteismäärästä ja äänimäärästä. Mauno Koskenkorvan osuus oli 2.375.173 osaketta. Omistusosuus vastasi 4,98 % Panostaja Oyj:n merkinnän jälkeisestä osakkeiden ja äänten lukumäärästä tiedotteen päivämäärään mennessä liikkeeseen lasketut osakkeet huomioiden.

Osakeannin merkinnän johdosta yhtiö vastaanotti 11.1.2011 Maija Koskenkorvan ilmoituksen. Maija Koskenkorvan osuus alitti 10 prosenttia Panostaja Oyj:n osakkeiden yhteismäärästä ja äänimäärästä. Maija Koskenkorvan osuus oli 5.071.742 osaketta, joka edustaa 9,80 % Panostaja Oyj:n osakepääomasta ja äänimäärästä.

Osakekurssin kehitys ja osakkeenomistus

Panostaja Oyj:n osakkeen kurssi vaihteli tilikauden aikana 0,97 euron ja 1,51 euron välillä. Osakkeiden osakevaihto katsauskaudella oli 3.841.477 kappaletta, mikä edustaa 7,7 % osakekannasta. Osakkeen tilikauden päätöskurssi oli 1,06 euroa. Yhtiön osakekannan markkina-arvo oli tilikauden lopussa 54,8 milj. euroa.

Hallitus päätti 16.12.2010 uudesta Panostajan johtoryhmän jäsenten pitkäaikaisesta kannustin- ja sitouttamisjärjestelmästä. Panostaja myi katsauskaudella 623.561 kappaletta omia osakkeitaan johtoryhmän jäsenille ja johtoryhmän jäsenet hankkivat henkilökohtaiseen tai määräysvallassaan olevan yhtiön omistukseen järjestelmässä määritellyn maksimimäärän yhteensä 950.000 kappaletta Panostajan osakkeita.

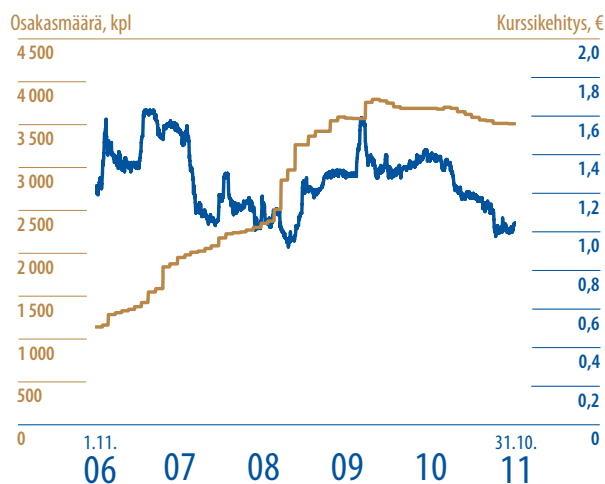
Kannustin- ja sitouttamisjärjestelmässä oleva johdon osakeomistus jakaantuu seuraavasti:

Pravia Oy (Juha Sarsama)	350.000 kpl
Artaksan Oy (Simo Mustila)	200.000 kpl
Heikki Nuutila	200.000 kpl
Comito Oy (Tapio Tommila)	200.000 kpl
Yhteensä	950.000 kpl

Johtoryhmän jäsenet ovat rahoittaneet sijoituksensa osittain itse ja osittain yhtiön lainoituksen avulla ja jäsenet kantavat aidon yrittäjäriskin järjestelmään tekemänsä sijoituksen osalta. Osakkeiden hankkimiseksi ja osana järjestelmää Panostajan hallitus päätti antaa johtoryhmän jäsenille tai määräysvallassaan oleville yhtiöille yhteensä enintään 1.250.000 euron suuruisen korollisen lainan Panostajan osakkeidenhankinnan rahoittamiseksi. Johto on ottanut hankinnan rahoittamiseksi yhteensä 1.207.127,84 euron suuruisen korollisen lainan.

Vuosina 2011–2015 järjestelmään kuuluville johtoryhmän jäsenille voidaan myöntää palkkiona asetettujen tavoitteiden saavuttamisen perusteella yhteensä enintään 237.500 Panostajan osaketta. Lisäksi mahdollista palkkiota maksetaan siten rahana, että se kattaa palkkiosta aiheutuvat verot ja veronluonteiset maksut. Palkkiona saatujen osakkeiden osalta johtoryhmän jäsenillä on velvollisuus olla luovuttamatta osakkeita 27 kuukauden aikana niiden saamisesta.

Osakkeen kurssikehitys ja osakasmäärän kehitys



Osakkeen vaihto sekä kurssit

	Alin, €	Ylin, €	Osakeantioikaistu	
			vaihto kpl	%-osakkeista
2011	0,97	1,51	3.841.477	7,7
2010	1,32	1,75	5.301.507	11,2
2009	0,89	1,40	8.108.040	17,5

	A-osake		Osakeantioikaistu		B-osake		Osakeantioikaistu	
	Alin, €	Ylin, €	vaihto kpl	%-osakkeista	Alin, €	Ylin, €	vaihto kpl	%-osakkeista
2008	1,02	1,75	1.230.729	2,7	1,00	1,73	4.185.846	9,4
2007	1,21	1,83	1.646.454	9,5	1,20	1,79	4.317.106	23,3
2006	0,94	1,24	507.956	2,9	0,92	1,20	999.167	8,7
2005	0,59	1,06	1.353.791	7,8	0,65	1,09	949.059	9,3
2004	0,35	0,85	2.410.488	13,4	0,37	0,76	2.213.432	23,7

Suurimmat osakkeenomistajat

20 Suurinta Osakkeenomistajaa 31.10.2011

		Osakkeita kpl	% osakkeista
1	Koskenkorva Matti	6 561 873	12,68 %
2	Koskenkorva Maija	5 071 742	9,80 %
3	Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Etera	4 259 000	8,23 %
4	Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia	3 468 576	6,70 %
5	Koskenkorva Mauno	2 256 173	4,36 %
6	Koskenkorva Mikko	1 245 139	2,41 %
7	Johtopanostus Oy	1 030 000	1,99 %
8	Tampereen seudun Osuuspankki	985 334	1,90 %
9	Malo Hanna	982 207	1,90 %
10	Kumpu Minna	982 170	1,90 %
11	Koskenkorva Karri	964 805	1,86 %
12	Porkka Harri	954 000	1,84 %
13	Haajanen Taru	940 917	1,82 %
14	Koskenkorva Helena	918 101	1,77 %
15	Leino Satu	831 653	1,61 %
16	Keskinäinen vakuutusyhtiö Tapiola	714 000	1,38 %
17	Panostaja Oyj	601 875	1,16 %
18	Koskenkorva Pekka	533 502	1,03 %
19	Sijoitusrahasto Alfred Berg Small Cap Finland	422 309	0,82 %
20	Pravia Oy	420 000	0,81 %
		34 143 376	66,00 %
	Muut osakkeenomistajat	17 589 734	34,00 %
	Yhteensä	51 733 110	100,00 %

Osakkeenomistuksen jakautuminen suuruusluokittain 31.10.2011

Osakemäärä	Omistajia kpl	Osakkeita/ääniä %	kpl	%
1–1000	1 979	51,73	1 009 379	1,95
1001–10000	1 573	41,11	5 190 955	10,03
10001–100000	231	6,04	5 920 184	11,44
100001–1000000	36	0,94	15 522 934	30,01
1000001–	7	0,18	23 892 503	46,19
Yhteensä	3 826	100,00	51 535 955	99,62
joista hallintarekisteröityjä	6	14 893	0,03	
Yhteistilillä	197 155	0,38		
Liikkeeseenlaskettu määrä	51 733 110	100,00		

Osakkeenomistuksen jakautuminen sektoreittain 31.10.2011

Sektoriluokka	Omistajia kpl	Osakkeita/ääniä %	kpl	%
Yritykset	152	3,97	4 142 599	8,01
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	12	0,31	6 013 243	11,62
Julkisyhteisöt	1	0,03	4 259 000	8,23
Kotitaloudet	3638	95,09	36 805 863	71,15
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt	11	0,29	278 168	0,54
Ulkomaat	12	0,31	22 189	0,04
Yhteensä	3826	100,00	51 521 062	99,5
Hallintarekisteröityjä	6		14 893	0,03
Yhteistilillä			197 155	0,38
Liikkeeseenlaskettu määrä			51 733 110	100,00



Panostaja Oyj

Postitorvenkatu 16, 33840 Tampere / PL 783, 33101 Tampere
Puhelin 010 217 3211 / Faksi 010 217 3232 / panostaja@panostaja.fi / www.panostaja.fi