

An aerial, high-angle photograph of a suspension bridge deck. The bridge is painted a vibrant orange-red. Several cars are visible on the multi-lane asphalt road. The bridge spans over a deep blue body of water. The perspective is from above, looking down at the bridge and the water. The word "SUUNTA" is overlaid in white, bold, sans-serif capital letters in the center of the image.

SUUNTA

The logo for ASPO, featuring a stylized white icon of a person with arms raised, followed by the letters "ASPO" in a bold, white, sans-serif font.

ASPO

LIIKEVOITTO (2015)

20,6 M€



6

NAVIGOINTIA MUUTTUVASSA MAAILMASSA

Aspolla on yhtiönä löytöretkeilijän luonne ja kyvykkyyttä tarvittaessa myös korjata kurssia.



OMAN PÄÄOMAN TUOTTO (2015)

19,1 %

8

MENESTYSTÄ HAASTAVILLA MARKKINOILLA

Vaikeasta markkinatilanteesta huolimatta Aspo on onnistunut säilyttämään kannattavuutensa hyvällä tasolla.



TULOS/OSAKE (2015)

0,61 €

12

LIIKETOIMINTOJEN AKTIIVINEN KEHITTÄJÄ

Aspon strategiana on omistaa, johtaa ja kehittää liiketoimintojaan pitkäjänteisesti.

SUUNTA

Aspon Suunta rakentaa monialayhtiön vahvalle ja pitkäjänteiselle perustalle. Meillä on tahtoa, taitoa ja resursseja kehittää liiketoimintojamme laajan strategisen näkemyksemme turvin.

Menestyksemme on nyt ja jatkossa omissa käsissämme. Uudet strategiset linjauksemme osoittavat, että meillä on tarvittaessa valmius myös rohkeisiin suunnanmuutoksiin.

Pörssin ainoana monialayhtiönä olemme ainutlaatuisessa asemassa. Monialaisuus mahdollistaa tasaisemman tuloskehityksen ja hajautetut riskit.

Olemme osoittaneet menestävämme vaikeasta markkinatilanteesta huolimatta. Uskomme, että Aspo nousee jatkossa entistäkin vahvemmin siivilleen.

2-5

Aspo lyhyesti

6-7

Monialayhtiön ydin

8-9

Toimintaympäristö

10-11

Case ESL Shipping

12-13

Strategia

14-15

Case Leipurin

16-17

Tuotto

18-19

Case Telko

20-21

Riskit

22-23

Arvonluonti

SUUNTA ON YLÖSPÄIN.



ASPO LYHYESTI

VISIO

ASPON VISIONA ON KASVATTAA YRITYKSEN ARVOA JA OSAAMISTA PITKÄJÄNTEISESTI SUKUPOLVESTA TOISEEN.

STRATEGIA

ASPO OMISTAA, JOHTAA JA KEHITTÄÄ LIIKETOIMINTOJAAN JA KONSERNIRAKENNETTAAN PITKÄJÄNTEISESTI, ILMAN ENNALTA MÄÄRITELTYÄ AIKATAULUA.

Liikkuvan tietotyön ratkaisut

Biopolttoainekuljetukset

445,8 M€

Liikevaihto (2015)

20,6 M€

Liikevoitto (2015)

TALOUDELLISET TAVOITTEET

ASPO ON SITOUTUNUT SAAVUTTAMAAN PITKÄAIKAISET TALOUDELLISET TAVOITTEENSA:

Liikevoitto nykyrakenteella 7 %

Oman pääoman tuotto keskimäärin yli 20 %

Nettovelkaantumisaste enintään 100 %

AKTIIVISTA OSINKOPOLITIIKKA

ASPON OSINKOTUOTTO, KESKIAARVO 2006–2015
Helsingin pörssi, keskiarvo 3,7 %

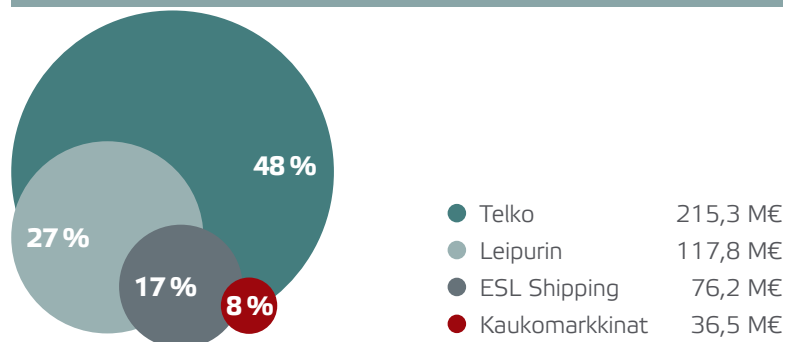
6,4 %

Osinkona jaetaan keskimäärin vähintään puolet vuoden tuloksesta.

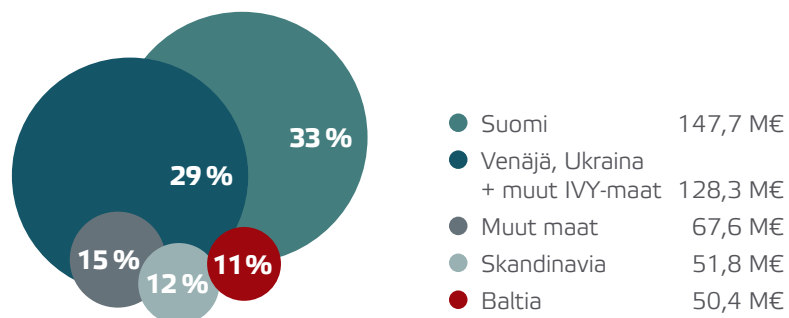
Lääkealan tekniset muovit

Street food -konseptit

2015 LIIKEVAIHTO LIIKETOIMINNOITTAIN



2015 LIIKEVAIHDON MAANTIETEELLINEN JAKAUMA



TOIMIALOJENSA ARVOSTETTU ERIKOISOSAAJA

Aspon kokonaan omistamat tytäryhtiöt ESL Shipping, Leipurin, Telko ja Kaukomarkkinat toimivat omilla brändeillään ja luovat arvoa asiakkailleen. Liiketoiminnat edustavat kauppaa ja logistiikkaa. Niiden muodostama kokonaisuus tuottaa Aspon arvon.



Itämeren johtava kuivia irtolasteja kuljettava varustamo. Huolehtii asiakkaidensa elintärkeistä raaka-ainekuljetuksista vaikeissakin sääolosuhteissa. Tarjoaa myös meripurkaus- ja lastauspalveluita.

Asiakkaat

- Terästeollisuus
- Energiateollisuus
- Kaivosteollisuus



Leipomo- ja elintarviketeollisuuden konseptitoimittaja. Tarjoaa asiakkailleen kokonaiskonsepteja, tuotekehityspalveluita, raaka-aineita ja koneita.

- Leipomoteollisuus
- Out-of-Home-asiakkaat
- Vähittäiskauppa



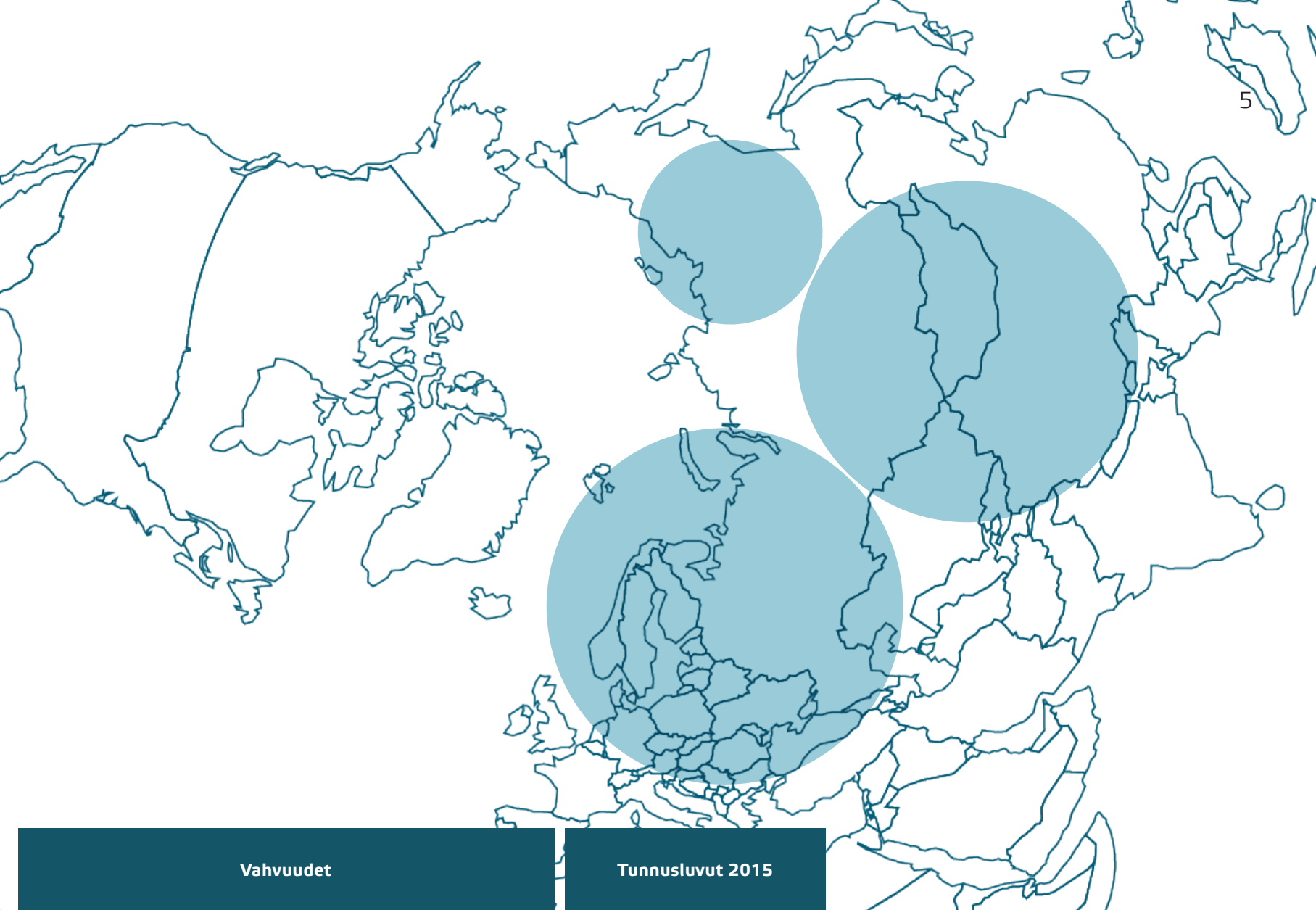
Teollisuuden raaka-aineiden asiantuntija. Muoviraaka-aineiden, teollisuuskemikaalien ja voiteluaineiden toimittaja B-to-B-asiakkaille.

- Muoviteollisuus
- Maaliteollisuus
- Paino- ja pakkausteollisuus
- Lääketeollisuus



Vaativien työympäristöjen ja liikkuvan tietotyön ratkaisutarjoaja. Toimittaa asiakkailleen räätälöityjä ohjelmisto- ja laiteratkaisuja sekä elinkaaripalveluita.

- Terveydenhuolto
- Teollisuus
- Logistiikka ja kauppa
- Viranomaiset ja turvallisuus



Vahvuudet

- Ylivertainen kalusto jääolosuhteisiin
- Itselastaavat ja -purkavat alukset
- Asiakkaiden satamiin räätälöidyt alukset

Tunnusluvut 2015

LIIVEVAIHTO 76,2 M€
LIIVEVOITTO 14,7 M€
HENKILÖSTÖ 223

- Johtava markkina-asema teollisessa leipomisessa Pohjois-Euroopassa ja Venäjällä
- Laaja maantieteellinen peitto
- Kattava koeleipomoketju

LIIVEVAIHTO 117,8 M€
LIIVEVOITTO 2,4 M€
HENKILÖSTÖ 299

- Johtavat päämiehet ja laaja tuotevalikoima
- Paikalliset myyntiorganisaatiot
- Johtava asema erityisesti itämarkkinoilla
- Vahva asiantuntemus asiakkaiden tuotantoprosesseissa vaadittavista raaka-aineista
- Globaali hankintaorganisaatio ja paikalliset varastot

LIIVEVAIHTO 215,3 M€
LIIVEVOITTO 10,4 M€
HENKILÖSTÖ 265

- Kyky luoda kokonaisratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin
- Laajat referenssit ja hyvät päämiessuhteet
- Tehokas ratkaisujen skaalautuvuus

LIIVEVAIHTO 36,5 M€
LIIVEVOITTO -1,2 M€
HENKILÖSTÖ 46

ASPON VAHVAT YRITYSBRÄNDIT

- TOIMIVAT VAHVAA ERIKOISOSAAMISTA VAATIVILLA LIIKETOIMINTA-ALUEILLA
- OVAT KESKEISESSÄ ASEMASSA ASIAKKAIDENSA ARVOKETJUISSA
- PALVELEVAT VAATIVIA B-TO-B-ASIAKKAITA
- OVAT VAHVASTI LÄSNÄ IDÄN KASVUMARKKINOILLA



NAVIGOINTIA MUUTTUVASSA MAAILMASSA

Aspolla on yhtiönä löytöretkeilijän luonne ja kyvykkyyttä tarvittaessa myös korjata kurssia.

TAHTO, TAITO JA RESURSSIT
– näihin kolmeen tekijään kiteytyy toimitusjohtaja **Aki Ojasaari** mukaan Aspon merkitys ja sen tytäryhtiöilleen tarjoama anti. ”Aspolla pitää olla tahtoa, taitoa ja resursseja kehittää liiketoimintojaan enemmän kuin mihin ne pystyisivät yksinään itsenäisinä

yriyksiinä. Monialayhtiönä meillä on kyky ottaa hallittuja riskejä laajan strategisen näkemyksemme perusteella”, Ojasaari sanoo.

MONIALAYHTIÖNÄ Aspon toiminnan riskit ovat keskimääräistä pienemmät. Kassavirrat ovat jakautuneet neljään erilaiseen

MONIALAYHTIÖN EDUT

1

MUODOSTAA TASAPAINOISEN KOKONAISUUDEN, JOSSA KASSAVIRRAT ON HAJAUTETTU SEKÄ LIIKETOIMINNOITTAIN ETTÄ MAANTIETEELLISESTI.

2

LUO TYTÄRYHTIÖIDEN TOISISTAAN EROAVIEN SYKLIEN ANSIOSTA SUHDANNEVAIHTELUITA TASAAVAN RAKENTEEN.

3

MAHDOLLISTAA ISOTKIN INVESTOINNIT, JOIHIN YKSITTÄISILLÄ LIIKETOIMINNOILLA EI VÄLTTÄMÄTTÄ OLISI EDELLYTYKSIÄ.

4

TARJOAA LAAJAN STRATEGISEN NÄKEMYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ.

5

TEKEE PITKÄJÄNTEISTÄ KEHITYSTYÖTÄ YLI SUKUPOLVIEN.



liiketoimintaan, joilla on erilaiset asiakaskunnat ja toisistaan eroavat syklit. Aspo toimii lisäksi kaikkiaan 17 maassa, mikä myös osaltaan hajauttaa riskejä. "Pystymme vastaamaan paljon ketterämmin muuttuviin tilanteisiin ja panostamaan resursseja kulloinkin ajankohtaisiin toimiin. On suuri arvo, että meillä on konsernin sisällä jatkuvasti menossa hyvin erilaisia tilanteita. Painopistettä voidaan siirtää vuosittain liiketoiminnasta toiseen", Ojanen lisää.

SAMAA MIELTÄ on hallituksen puheenjohtaja **Gustav Nyberg**, jolla on pidemmän aikavälin kokemusta Aspostä. Nyberg toimi monialayhtiön toimitusjohtajana ennen Ojasta vuosina 1999–2008. Hänen mukaansa Aspossa on poikkeuksellista sekin, että yhtiö on useamman kerran historiansa aikana luopunut kokonaan päätoimialastaan, kun se on uhannut kasvaa liian suureksi. "Tämä on meille leimallista pitkäjänteistä ajattelua. Näemme, että liiketoiminnan riskit kasvavat

paljon suuremmiksi, jos olemme liian riippuvaisia yhdestä toimialasta. Osoitus pitkäjänteisyydestä on myös se, että Aspon alkuperäisten perustajajäsenten perheet ovat edelleen mukana omistajina jopa neljännessä sukupolvessa", Nyberg sanoo.

EIKÄ RISKITTÖMYYS ole suinkaan pois kasvusta. Aspolla onkin esittää ylivoimaisia tuottokäyriä. "Viimeisen vuosikymmenen aikana olemme kasvattaneet merkittävästi liikevaihtoaamme ja liikevoittoaamme. Varsinkin käyttökattetasolla olemme edistyneet huomattavasti. Monialayhtiö mahdollistaa tämän luokan kasvuhyppejen tekemisen", Ojanen huomauttaa.

OJANEN JA NYBERG puhuvat mielellään eräänlaisesta monialayhtiöiden renessanssista ja siteeraavat väitteen tueksi tuoretta tutkimusta.

"Harvard Business Review -lehden mukaan koko Aasian talouskasvu perustuu monialaisiin yrityksiin. Ne monialayritykset,

jotka pärjäävät siellä erityisen hyvin, ovat vieläpä hallinnointimalliltaan Aspon kaltaisia eli tytäryhtiöt ovat aidosti itsenäisiä ja niillä on omat hallitukset", Nyberg kertoo. Ojanen korostaa, että osaltaan myös tyttärien hallitusten roolia Aspon kilpailukyvyyn turvaajana.

"Olemme saaneet tytäryhtiöhallitukseen kokoonpanoja, joissa on aivan maailman huipputason osaamista liiketoiminnan kehittämisestä."

MONIALAYHTIÖN vahvuudeksi on luettava myös kerääntyneen tiedon jakaminen konsernin sisällä ja toisiltaan oppiminen.

"Tätä pidetään ehkä itsestään selvänä miettimättä miten iso merkitys asialla on verrattuna yhden alan yrityksiin, jotka suunnittelevat tulevaisuutta pelkästään oman toimialansa tiedon puitteissa", Nyberg sanoo.

ASPO ON PYSTYNYT varautumaan laaja-alaisen tiedon avulla muutoksiin esimerkiksi Venäjän markkinoilla ja ollut arktisen



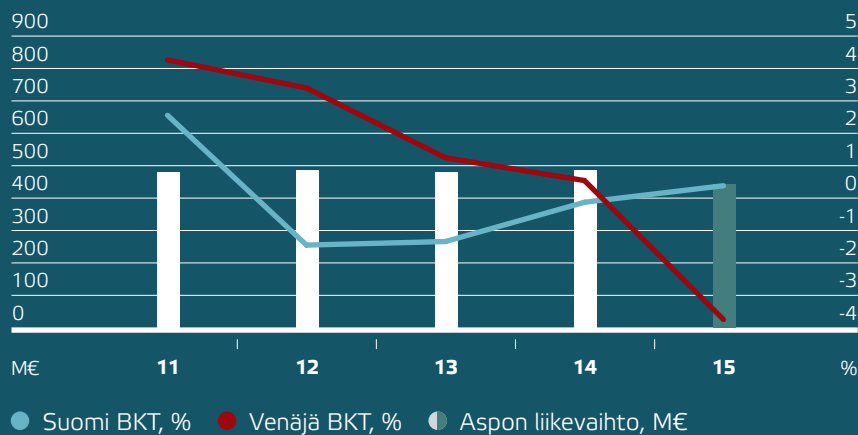
Vastaamme
ketterästi
muuttuviin
tilanteisiin.

osaamisensa ansiosta ajoissa liikkeellä Koillisväylällä. "Pitkäjänteisyys ei meillä tarkoita pysymistä jääräpäisesti samalla kurssilla vaan navigoimista jatkuvasti päivittyvän tiedon varassa. Olisikin mielenkiintoista nähdä, missä pian 90-vuotias Aspo on seuraavan 90 vuoden päästä. Sen voin kuitenkin varmuudella sanoa, että teemme ihan toisenlaisia asioita. Olemme sen luonteisia, että jos muutosta ei tapahdu, me teemme sen itse", Ojanen päättää.

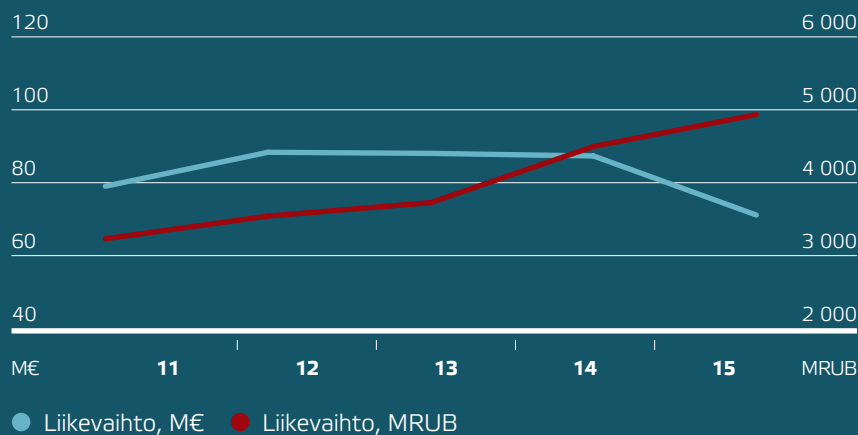
MENESTYSTÄ HAASTAVILLA MARKKINOILLA

MONIALAYHTIÖNÄ ASPO ON HAASTAVASTA MARKKINATILANTEESTA HUOLIMATTA VALMIS HAKEMAAN KANNATTAVAA KASVUA. ASIAKASTUNTEMUS ON AVAIN KASVUUN. VENÄJÄN, UKRAINAN JA MUIDEN IVY-MAIDEN MARKKINOILLA VENÄJÄN MILJOONAKAUPUNKEIHIN LAAJENTUNEET YHTIÖN LIIKETOIMINNAT VASTAAVAT ITSENÄISESTI TOIMITUSKETJUISTAAN ASIAKKAALLE SAAKKA. VARUSTAMO ON KESKITTYNYP AITOIHIN, PITKÄKESTOISIIN KUMPPANUUKSIIN.

ASPON LIIKEVAIHTO JA SUHDANNEVAIHTELUT



ASPON LIIKEVAIHTO VENÄJÄLLÄ



+9,6 %

Venäjällä ruplamääräinen liikevaihto kasvoi. (2015)

-19,6 %

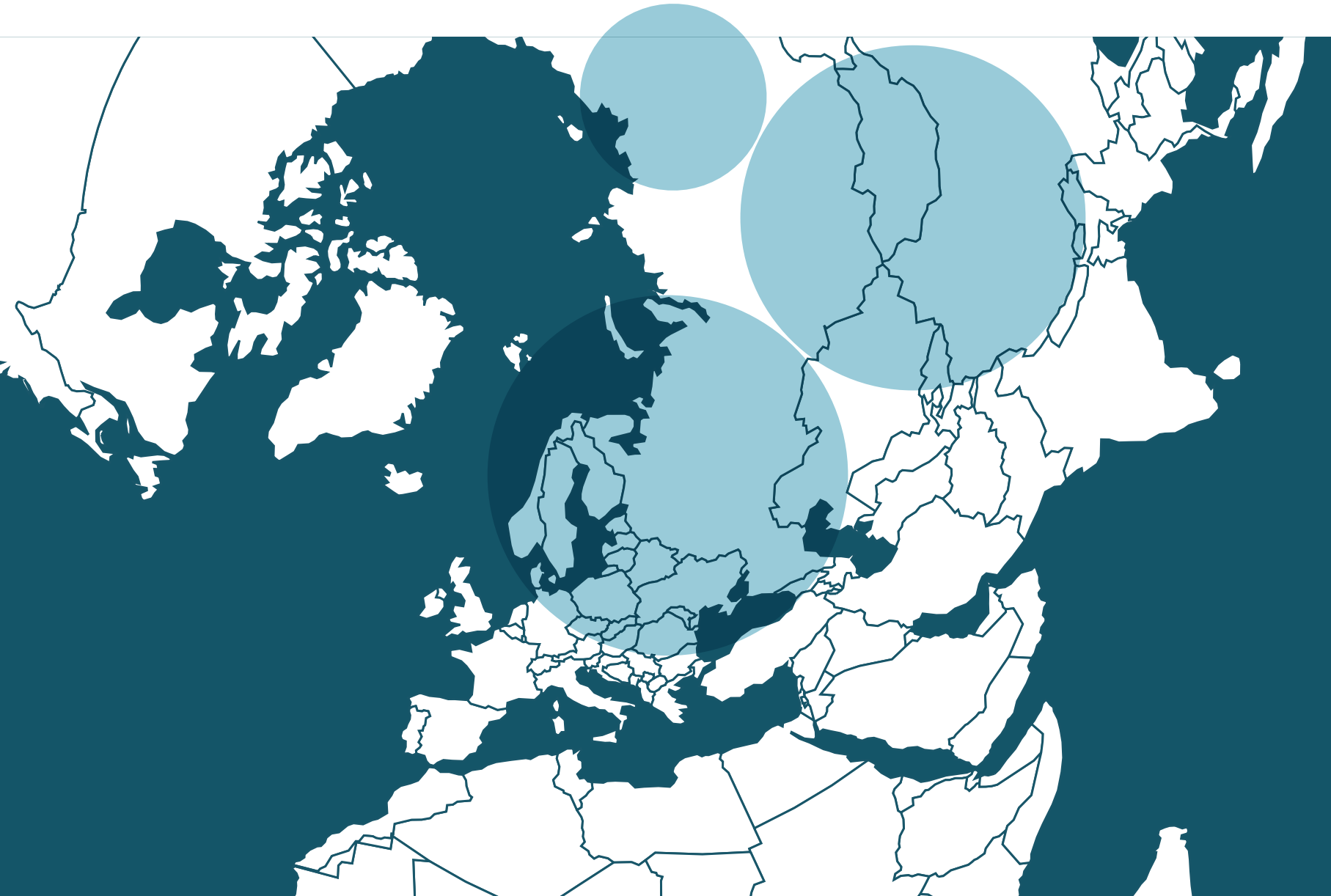
Ruplan kurssi heikkeni. (2015)

ITÄMARKKINOIDEN OSAAJA

Itämarkkinoita leimanneesta epävarmuudesta, inflaatiosta ja talouden laskusta huolimatta Aspo on onnistunut säilyttämään alueella vahvan aseman, kannattavuuden ja kilpailuedun. Menestys perustuu oikeisiin strategisiin valintoihin ja syvälliseen ymmärrykseen markkinoiden toiminnasta. Kertynyt erikoisosaaminen antaa Aspolle tarvittaessa mahdollisuuden tehdä myös nopeita muutoksia.

ERIKOISTUMISESTA ETUA

Suurten kuivarahtialusten markkinarahdit ovat alempana kuin koskaan aiemmin nykyisen Baltic Dry -indeksin noteerausajana vuodesta 1985 lähtien. Tärkeimpinä syinä tähän ovat Kiinan alentunut raaka-ainekysyntä ja tonniston ylitarjonta. Laskusuhdanne heijastuu myös suurten jäävahvistettujen alusten markkinoille. ESL Shipping menestyy kuitenkin kilpailussa etenkin ainutlaatuisten, jäävahvistettujen alustensa, pitkäaikaisten asiakassopimusten sekä Itämeren ja arktisen alueen erikoisosaamisensa ansiosta.



-38,5 %

Baltic Dry -indeksi putosi pohjalukemiin. (2015)

-3,7 %

Venäjän BKT laski. (2015)

ENERGIATEHOKKUUDEN EDELLÄKÄVIJÄ

ESL Shippingin uudet alukset näyttävät suuntaa ympäristöystävällisemmille raaka-ainekuljetuksille.

Aspo-konserniin kuuluva varustamo ESL Shipping on päättänyt rakennuttaa kaksi uutta laivaa, joista tulee maailman ensimmäiset nesteytetyllä maakaasulla kulkevat, ns. handysize-kokoluokan irtolastialukset. Energiankulutukseltaan ja tekniikaltaan maailman tehokkaimmat laivat nostavat kuivarahtimerikuljetukset ympäristövaikutuksiltaan uudelle, kestävämmälle tasolle. Alukset tulevat liikenteeseen vuoden 2018 alkupuolella.

Uusien laivojen CO₂-päästöt kuljetettua rahtitonnia kohden pienenevät yli 50 prosenttia nykykalustoon verrattuna. Päästöarvot alittavat kaikki tämänhetkiset ympäristösäännösten rajat. IMO:n (International Maritime Organization) EEDI-vaatimusten (Energy Efficiency Design Index) osalta laivat täyttävät jo valmistuessaan myös vuodelle 2025 asetetut päästörajoitukset.

ESL Shipping on tehnyt laivojen konsepti- ja sopimusvaiheen suunnittelussa parin vuoden ajan läheistä yhteistyötä suomalaisen Deltamarin-suunnittelutoimiston kanssa. Erityishuomiota on kiinnitetty lastinkäsittelyn tehokkuuteen ja lastitilojen järjestelyihin.

Aluksissa on LNG duel-fuel-pääkoneet ja -apukoneet. Polttoaineratkaisun, energiatehokkuuden ja optimoidun runkomuodon ansiosta laivat ovat mahdollisimman ympäristöystävällisiä ja siksi erinomainen valinta operoimaan herkällä Itämeren alueella. Alusten toimintakyky sekä avovesiympäristössä että 1A-luokan jääolosuhteissa on testattu alan johtavissa mallikoelaitoksissa. Laivainvestoinnin taustalla on ESL Shippingin teräsyhtiö SSAB:n kanssa solmima sopimus, joka koskee SSAB:n meritse saapuvia raaka-ainekuljetuksia Itämerellä ja Pohjanmereltä. Aluksissa hyödynnettävä huippuluokan tekniikka ja innovaatiot tuovat toiminnan tehostumisen myötä kustannussäästöjä ja edistävät raaka-aineiden logistiikan muuttumista mahdollisimman ympäristöystävälliseksi ja kestäväksi kehityksen mukaiseksi.

Tulevaisuudessa ympäristön ja energiatehokkuuden huomioiminen kaikessa toiminnassa korostuu entisestään. Investointi uusiin laivoihin auttaa ESL Shippingiä vastaamaan ajoissa tiukentuviin ympäristönormeihin ja vahvistaa edelleen yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta.



JUSSI VAAHTIKARI

Yliperämies
ESL Shipping

”Uusissa aluksissa on otettu erityisesti huomioon, että tulevaisuudessa operoidaan paitsi arktisissa myös muuttuvan ilmaston myötä yhä enemmän ns. välikelin vaihtuvissa ja yllättävissäkin olosuhteissa. Tämä näkyy suunnittelussa mm. siinä, että yksinkertaistimme aluksen säälle alttiita kansirakenteita ja suojasimme niitä aikaisempaa paremmin vaarallista jäätämislmiötä vastaan”, sanoo **Jussi Vahtikari**, joka on osallistunut alusten kansivarustelun ja komentosillan suunnitteluun.

”Kansivarustelun osalta on painotettu käyttötehokkuutta eli esimerkiksi huomioitu, että kiinteät rakenteet eivät ole tiellä hankaloittamassa purkua. Tämä luonnollisesti parantaa myös turvallisuutta merellä tehtävissä operaatioissa. Komentosillalla ja lastivalvomossa on puolestaan huomioitu meidän toimintamme nopeatahtisuus siten, että kaikki laitteista saatava informaatio on mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti hyödynnettävissä. Saamme jo nyt jatkuvasti kiitosta yhteistyötahoilta tehokkuudestamme ja siitä, että etsimme aktiivisesti ratkaisuja heidän ongelmiinsa.”

YLI

50 %

PIENEMMÄT CO₂-PÄÄSTÖT

25 600
DWT

LAIVOJEN KANTAVUUS

60 M€

INVESTOINNIN
KOKONAISARVO

LIIKETOIMINTOJEN AKTIIVINEN KEHITTÄJÄ

Aspon strategiana on omistaa, johtaa ja kehittää liiketoimintojaan pitkäjänteisesti.

ASPOLLA ON vankkaa kokemusta liiketoimintojen aktiivisesta kehittämisestä. Yhtiön ydinosaamista on kasvattaa ja kansainvälistää tytäryritystensä kaltaisia keskisuuria, liikevaihdoltaan noin 50–250 miljoonan euron yrityksiä. Monialayhtiönä Aspo voi tehdä isojaakin investointeja, joihin yksittäisellä liiketoiminnalla ei välttämättä olisi edellytyksiä. Aspo päättää kunkin toimialan roolista osana kokonaisuutta, ja sillä on tarvittaessa myös valmius rakennemuutoksiin: liiketoimintojen ostoon, myyntiin ja listauksiin. Aspo hakee tulevaisuudessa

entistä kovempaa kasvua ja parempaa kannattavuutta kehittämällä voimakkaasti kaikkia toimialojaan. Esimerkkejä uudistumisesta ovat ESL Shippingin urauurtava investointi uusiin ympäristöystävällisempiin aluksiin sekä Leipurin laajentuminen kodin ulkopuolisen syömisestä markkinoille.

ASPON VAHVA tulostus on rakennettu pitkän ajan kuluessa oikeiden strategisten ratkaisujen, onnistuneiden investointien ja hyvän johtamisen perustalle. Tulevaisuuden kasvutavoitteita



Aspon ydinosaamista on kasvattaa ja kansainvälistää keskisuuria yrityksiä.

tukee osaltaan konsernin johtamisjärjestelmää, jossa liiketoimintojen hallituksilla on keskeinen

rooli. Uudet strategiset linjaukset on valmisteltu liiketoimintojen hallituksissa, kunkin toimialan parhaiden asiantuntijoiden johdolla. Tytäryhtiöhallitusten puheenjohtajana toimii Aspon toimitusjohtaja, mikä palvelee parhaiten konsernin kokonaisuuden kehittämistä.

OMISTAJA-ARVON luominen on Aspon toiminnan perusta. Yhtiö kehittää sekä omistamiaan liiketoimintoja että koko konsernirakennetta siten, että se tuottaa parhaan tuloksen osakkeenomistajille.

2008

ASPO:
KAUKO-TELKON OSTO

AUTOTANKIN MYYNTI

ESL SHIPPING:
M/S EIRAN LUNASTAMINEN

KAUKOMARKKINAT:
HANKINTA-PALVELUJEN MYYNTI

PAKKAUSLIIKE-TOIMINNAN MYYNTI

2009

ESL SHIPPING:
M/S KONTULAN MYYNTI

LEIPURIN:
LAAJENTUMINEN SIPERIAAN, TATARSTANIIN JA UKRAINAAN

TELKO:
HAMINAN TERMINAALILIIKE-TOIMINNAN MYYNTI

KAUKOMARKKINAT:
METEX DEUTSCHLANDIN MYYNTI

KOMPONENTTI- JA MEKATRONIIKKA-LIIKETOIMINTOJEN MYYNTI

2010

ESL SHIPPING:
KAHDEN SUPRAMAX-ALUKSEN TILAUS

LEIPURIN:
LAAJENTUMINEN YRITYSOSTOLLA LATVIASSA

LAAJENTUMINEN KAZAKSTANIIN

TELKO:
LAAJENTUMINEN KAZAKSTANIIN JA VALKO-VENÄJÄLLE

2011

ESL SHIPPING:
M/S ALPPILAN VASTAANOTTAMINEN

LEIPURIN:
VULGANUS OY:N OSTO

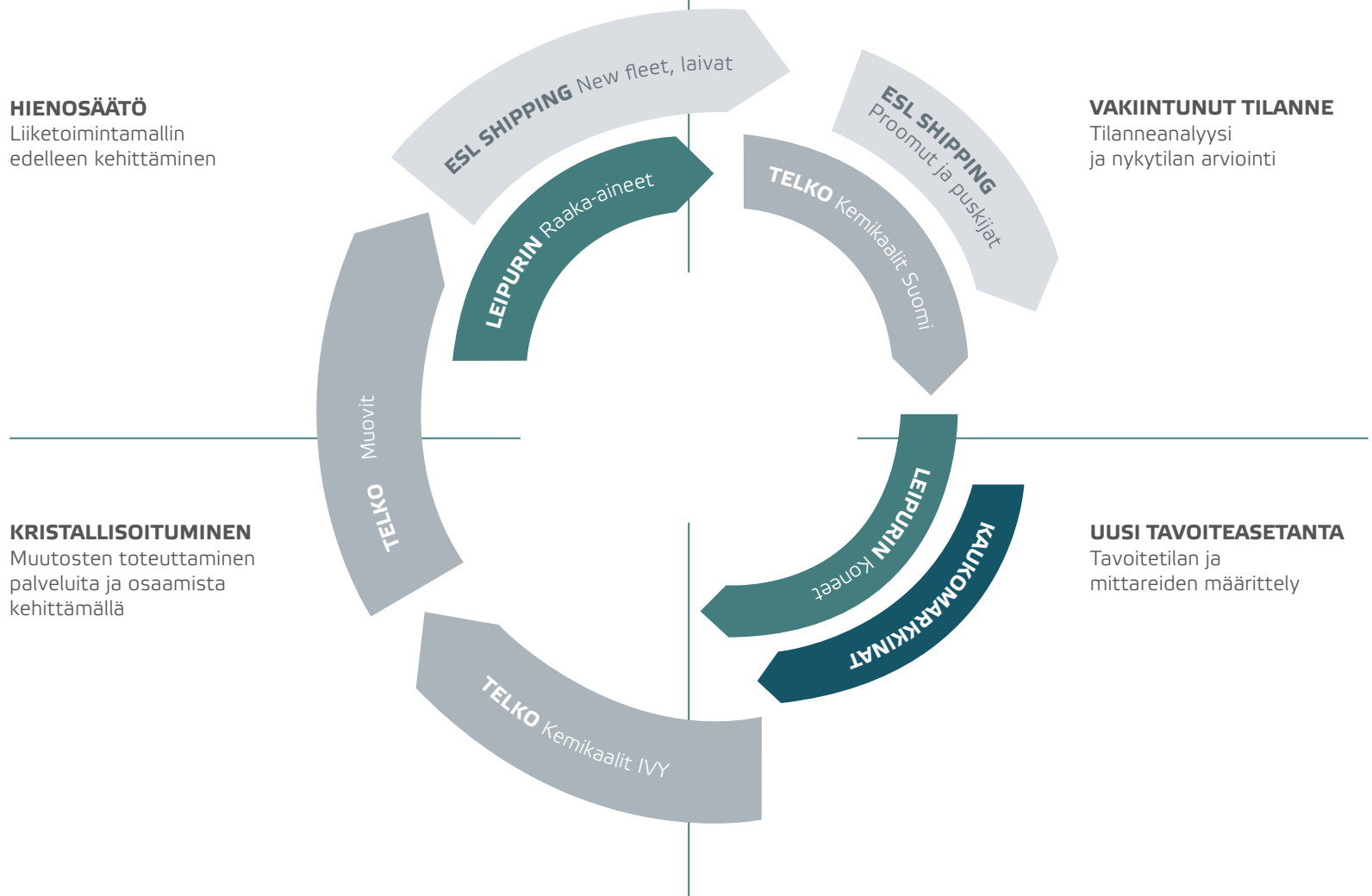
2012

ESL SHIPPING:
SUPRAMAX-ALUSTEN VASTAANOTTAMINEN

M/S HESPERIAN MYYNTI

KAUKOMARKKINAT:
SOMASYRIN LIIKETOIMINNAN OSTO

Suunta tulokselliselle liiketoiminnalle



2013

ASPO:
SELVITYS LEIPURIN
PÖRSSILISTAUKSESTA

2014

ASPO:
LEIPURIN
PÖRSSILISTAUKSESTA
VETÄYTYMINEN

ESL SHIPPING:
M/S KALLION
HANKINTA

KAUKOMARKKINAT:
TAAJUUSMUUTTAJA-
LIIKETOIMINNAN
MYyntI

2015

ESL SHIPPING:
PITKÄAIKAINEN
KULJETUSSOPIMUS
SSAB:N KANSSA
KAHDEN LNG-LAIVAN
TILAUS

TELKO:
AIESOPIMUS
LOGISTIIKKATERMINAALIN
TONTISTA PIETARISSA

KAUKOMARKKINAT:
INDUSTRIAL-
LIIKETOIMINNAN MYyntI

2016

LEIPURIN:
UUSI STRATEGIA

TELKO:
CASTROLIN
MOOTTORI-
VOITELUAINEIDEN
EDUSTUS
SUOMESSA

PIETARIN
TERMINAALI-
INVESTOINTI

KAUKOMARKKINAT:
UUSI STRATEGIA

LEVEÄMMIN LEIVÄSTÄ

Leipurin hakee muuttuvien ruokailutrendien tukemana nostetta liiketoiminnalleen.

Leipurin on Pohjois-Euroopan ja Venäjän alueen johtava teollisen leivonnan osaaja. Yhtiön vahva markkina-asema on pohjautunut sen leivontateollisuudelle tarjoamaan, raaka-aineiden, reseptiikan ja leivontakoneiden muodostamaan kokonaisuuteen. Tämän aseman turvin ja uudistetun strategiansa mukaisesti Leipurin aikoo kasvattaa osuuttaan itämarkkinoilla, ja on laajentamassa toimintaansa myös kodin ulkopuolisen syömisen markkinoille. Yhtiön missiona on tulevaisuudessa olla johtava konseptitoimitaja yrityksille, jotka palvelevat kuluttajien muuttuvia ruokailutottumuksia leivonnan ja muun syömisen markkinoilla.

Päivitetyn strategian mukaisesti Leipurin on käynnistänyt hotelli-, ravintola- ja catering-alan (horeca) yrityksiin suunnatun bakery-liiketoiminnan myös Venäjällä ja muissa IVY-maissa Out-of-Home-ruokailuun liittyen. Laajentumista tukee osaltaan kodin ulkopuolisen syömisen globaali kasvutrendi.

Leipurin Venäjän-organisaatiota on vahvistettu usealla alan ammattilaisella, pakasteliiketoiminnan logistiikkaan on investoitu ja käynnissä on mittava, koko myynti- ja ostohenkilöstöä koskeva koulutus. Leipurin avasi lisäksi vuoden 2015 lopulla Pietariin jo viidennen koeleipomonsa Venäjällä. Koeleipomoilla on Leipurin toiminnassa tärkeä rooli tuotekehityksen ja -esittelyiden sekä koulutuksen tukikohtina. Itämarkkinoilla olennaista on ollut yhteistyö valtiollisten yliopistojen elintarvikealan laitosten kanssa.

Ensimmäisenä uuden asiakassegmentin tuoteryhmänä on lanseerattu pakasteleivonnaistuotteet. Leipurin pyrkii horeca-segmentissä toimittamaan Venäjällä esimerkiksi huoltoasemien myyntivitrineihin kolmiovoileipiä, kahvileipiä ja muita konditoriaituotteita.

Huoltamoiden lisäksi Leipurin tavoitteena on saada pakasteleivonnaistuotteensa vähittäiskauppaketjujen myymäläleipomoihin ja pakastealtaisiin sekä pidemmällä tähtäimellä myös suoraan leipomoteollisuudelle. Oman tuotannon sijaan Leipurin valmistuttaa leivonnaispakasteet kumppaniensa leipomoissa niin lännessä kuin Venäjällä. Toteutuessaan tämän kaltainen kumppanuus olisi ensimmäinen laatuaan leipomoteollisuudessa Venäjän Federaation alueella.



TATIANA NIKULINA
Pääjohtaja
Leipurin Venäjä

“Leipurin etuna kilpailijoihin verrattuna on vahva osaaminen niin tuotekehityksen kuin leipomoteollisuuden koneteknologian osalta. Tavoitteenamme on jatkossa yhä enemmän teettää täysin länsimaisia tuotteita venäläisten teollisten kumppanimme tuotantolinjoilla. Itse osallistumme tuotekehitykseen ja toimittamme tuotantoon korkeatasoisia raaka-aineita ja reseptejä sekä tarvittaessa koneteknologiaa. Leipurin konsepti on tässä mielessä ainutlaatuinen.”

“Olen työskennellyt tehtävässäni jo pitkään ja nähnyt Venäjällä sekä useita noususuhdanteita että kriisejä. Vaikka olemmekin taas vuorostaan taloudellisessa laskusuhdanteessa, ei kehittämisen intomme ole vähentynyt. Etenemme vauhdilla, ja juuri nyt panostamme uuteen kasvuun ja tuloksenteeseen. Osaava henkilökuntamme on tältä osin hyvin motivoitunutta ja asiakaskuntamme luottamus ammattitaitoomme kasvaa entisestään”, sanoo Leipurin Venäjän pääjohtaja **Tatiana Nikulina**.

16

KAUPUNGISSA

LEIPURIN TOIMIPISTEITÄ
VENÄJÄLLÄ

9

MAASSA

LEIPURIN-KONSERNIN
YKSIKÖITÄ

250 M

KULUTTAJAA LEIPURIN
MARKKINA-ALUEELLA

PITKÄJÄNTEISTÄ KEHITYSTYÖTÄ

Aspo on sitoutunut saavuttamaan pitkäaikaiset taloudelliset tavoitteensa.

ASPON TAVOITTEENA on luoda omistajille arvoa kehittämällä liiketoimintoja, toteuttamalla rakennejärjestelyjä sekä rakentamalla tytäryhtiöiden kautta kestäviä, vahvaan kumppanuuteen ja kumuloituneeseen erikoisosaamiseen perustuvia asiakassuhteita. Kaikkien tytäryhtiöiden tavoitteena on olla toimialojensa markkinajohtajia ja kasvaa markkinoita nopeammin. Aspo näkee kaikissa liiketoiminnoissaan merkittävää tuottopotentiaalia.

ASPON STRATEGIASTA johdetut taloudelliset tavoitteet



Aspon kaikissa liiketoiminnoissa on merkittävää tuottopotentiaalia.

pohjautuvat yhtiön tuloksen- tekokyvystä tehtyihin laskelmiin, ja ne liittyvät kiinteästi toisiinsa.

Kannattavuus ja pääoman tuotto ovat Aspolle tärkeämpiä mittareita kuin liikevaihdon kehitys, joka on alttiimpi ulkoisille tekijöille.

ASETTAMAANSA seitsemän prosentin liikevoittotavoitteen Aspo pääsee ennen kaikkea panostamalla asiakaskumppanuuksien kehitystyöhön sekä korkeampikatteiseen tuote- ja palveluvalikoimaan.

OMAN PÄÄOMAN tuotto- prosentti on jo lähes ylittänyt tavoitteeksi asetettuun yli 20 prosentin tasoon. Yhtiössä

jatketaan edelleen työtä erinomaisten tason saavuttamiseksi myös jatkossa.

ASPO TAVOITTELEE enintään 100 %:n nettovelkaantumistasetta. Monialayhtiö kestää velkaantumista paremmin kuin korkeamman liiketoimintariskin omaava yhtiö, ja Aspo hyödyntääkin toiminnassaan velkavapua.

MIKSI SIJOITTAAN ASPOON?

1

HAJAUTETTU RISKI

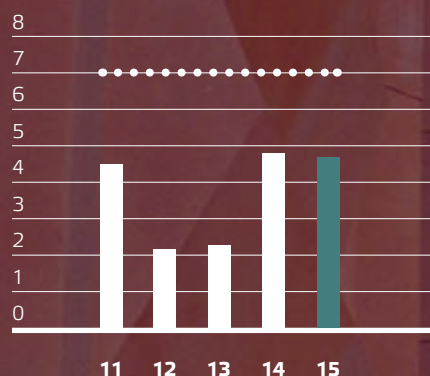
ASPON KASSAVIRRAT OVAT JAKAUTUNEET NELJÄÄN ERILAISEEN LIIKETOIMINTAAN, JOILLA ON ERILAISET ASIAKASKUNNAT JA TOISISTAAN EROAVAT SYKLIT. TOIMIMINEN USEASSA ERI MAASSA HAJAUTTAA MYÖS OSALTAAN RISKEJÄ.

2

KORKEA OMAN PÄÄOMAN TUOTTO

ASPON TAVOITTEENA ON ERINOMAINEN, YLI 20 % TASON YLITTÄVÄ OMAN PÄÄOMAN TUOTTO.

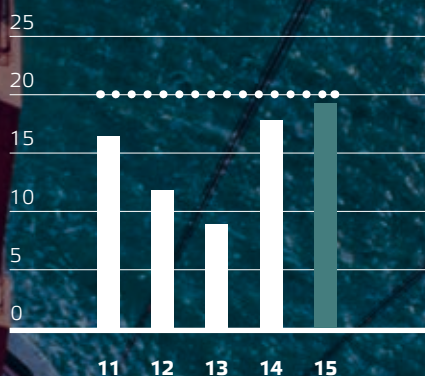
LIIKEVOITTO %



... Tavoite

7 %

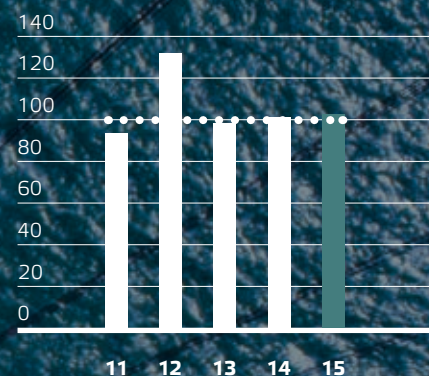
OMAN PÄÄOMAN TUOTTO %



... Tavoite

20 %

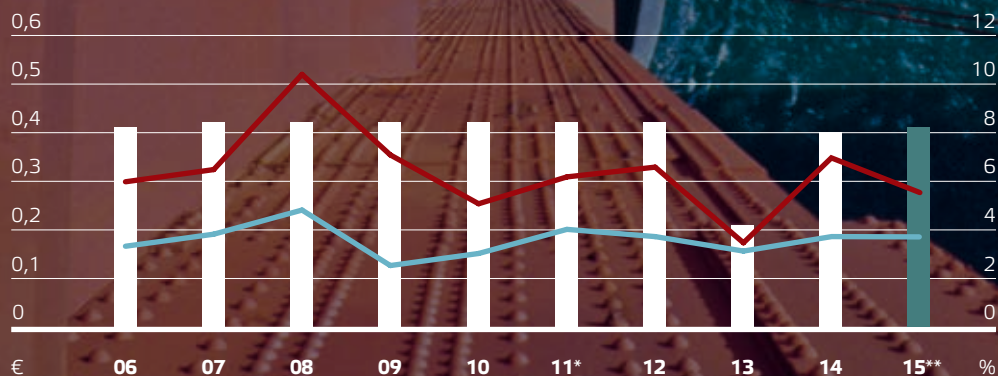
NETTOVELKAANTUMISASTE %



... Tavoite

100 %

ROHKEA OSINGONMAKSAJA



- Aspo, osinkotuotto
- Helsingin pörssi, osinkotuotto
- Osinko, €

* pääoman palautus

** hallituksen ehdotus osingoksi

3

ROHKEA OSINGONMAKSAJA

ASPON OSINKOTUOTON KESKIARVO VUOSIEN 2006–2015 AJALTA ON 6,4 %, KUN HELSINGIN PÖRSSISSÄ NOTEERATTUJEN YRITYSTEN VASTAAVA KESKIARVO SAMALTA AJANJAKSOLTA ON 3,7 %.

4

OMIEN TOIMIALOJENSA MARKKINAJOHTAJA

KAIKKIEN ASPON TYTÄRYRITYSTEN TAVOITTEENA ON OLLA TOIMIALOJENSA MARKKINAJOHTAJA JA KASVAA MARKKINOITA NOPEAMMIN.

5

MENESTYS ITÄMARKKINOILLA

ASPO ON ONNISTUNUT VAIKEASTA MARKKINATILANTEESTA HUOLIMATTA SÄILYTTÄMÄÄN KANNATTAVUUTENSA HYVÄLLÄ TASOLLA ITÄMARKKINOILLA. LIIKEVOITTO ITÄMARKKINOILLA ON OLLUT 7 %. VENÄJÄ JA IDÄN KASVUMARKKINAT MAHDOLLISTAVAT EDELLEEN VAHVAN ORGAANISEN KASVUN.

6

AINUTLAATUINEN LUONNE

ASPO YHDISTÄÄ TEOLLISEN MONIALAYRITYKSEN JA HOLDING-YHTIÖN OMINAISUUKSIA: SE OMISTAA ERI ALOILLA TOIMIVAT, TARKKAAN VALITUT LIIKETOIMINTANSA KOKONAAN, LUOTTAA JOHTAMISESSAAN ULKOPUOLISIIN HALLITUKSIIN JA KANAVOI RAHOITUKSEN OSITTAIN EMOYHTIÖN KAUTTA, OSIN SUORAAN KOHTEISIIN.

RAAKA-AINERATKAISUJA TEOLLISUUDELLE

Teollisuuden raaka-aineiden asiantuntija Telko on tärkeä linkki suurten globaalien toimijoiden ja pienten valmistajien välillä.

Telko toimittaa muoviraaka-aineita, teollisuuskemikaaleja ja voiteluaineita B-to-B-asiakkaille. Yhtiö tarjoaa hankintaan, jakeluun, tekniseen tukeen ja tuotantoprosessien kehittämiseen liittyviä palveluita. Telko on saavuttanut pitkäjänteisen työnsä ansiosta ainutlaatuisen aseman ja kilpailuedun asiantuntijana, joka palvelee muovi- ja kemianteollisuutta 15 maassa.

Telkon visiona on vahvistaa edelleen merkittävästi johtavaa asemaansa kohdemaissaan länsimaisena teollisuuden raaka-aineiden jakelijana. Lännessä Telkon markkinaosuutta vahvistetaan yritysostoilla, ja idässä ja itäisessä Euroopassa yhtiö laajenee uusille markkina-alueille. Suomessa Telko laajensi toimintaansa vuoden 2015 lopulla hankkimalla auto- ja moottoriöljyjen liiketoiminnan edustuksen Suomen markkinajohtaja Castrolilta.

Tuore investointi uuteen jakeluterminaaliin Pietarissa sekä tytäryhtiön perustaminen Azerbaidzaniin tukevat taas osaltaan kasvua Venäjällä ja itämarkkinoilla. Haastavasta liiketoimintaympäristöstä huolimatta Telko on onnistunut kasvattamaan liiketoimintaansa kannattavasti Venäjällä. Yhtiön pitkäaikainen tuntemus paikallisista markkinoista sekä kumuloitunut tietotaito ovat tällöin ratkaisevassa roolissa. Venäjällä Telkon henkilökunta on myös kolminkertaistunut yli 80 työntekijään viimeisen viiden vuoden aikana.

Telko toimii yhteistyössä alan johtavien päämiesten kanssa ja edustaa kattavaa tuotevalikoimaa. Yhtiön kilpailuvaltteina ovat etenkin sen asiantuntevat paikalliset myyntiorganisaatiot ja vahva tuntemus asiakkaiden tuotantoprosesseissa vaadittavista raaka-aineista. Telkolla on tärkeä rooli raaka-ainevalmistajien ja kemikaalien loppukäyttäjien välillä sekä joustavana jakelijana muoviosia tekeville pienille ja keskisuurille alihankkijayrityksille. Tässä tehtävässä Telkolla on tukenaan globaali hankintaorganisaatio, tehokas logistiikka ja paikallisten varastojen verkosto.



PER ROSENBERG

Vice President
Voiteluaineet / Telko

“Telko on tehnyt Castrolin kanssa yhteistyötä Suomessa teollisuusvoiteluaineiden osalta jo vuodesta 1958 lähtien. Tiivis kumppanuutemme yhdistää Castrolin vahvan brändin ja laadukkaan tuotekehityksen Telkon huippuluokan ratkaisumyyntiin ja tekniseen osaamiseen. Uuden sopimuksen myötä Telko huolehtii kokonaisuudessaan Castrolin teollisuusvoiteluaineiden lisäksi myös automotive-moottoriöljyjen tuotevalikoimasta ja liiketoiminnan kehityksestä”, sanoo Telkon Voiteluaineet-liiketoiminnan vetäjä **Per Rosenberg**.

“Castrolin automotive-tuotteet tarjoavat synergiaetuja myös Telkon Autotuotteet-yksikön tuotevalikoiman myyntiin. Castrolin moottorivoiteluaineiden edustus Suomessa mahdollistaa jatkossa laajentumisen muillekin markkina-alueille.”

MUOVIT

61 %

KEMIKAALIT

39 %

LIIVEVAIHDON JAKAUMA
(2015)

85

HENKILÖKUNTA VENÄJÄLLÄ
(2015)

+11 M€

CASTROL AUTOMOTIVE
-LIIVEVAIHTO

RISKIEN HAJAUTUS JA NIIDEN HALLINTA

Aspo on tasapainoinen kokonaisuus, jossa riskit on hajautettu. Toiminta riskipitoisilla itämarkkinoilla tarjoaa toisaalta merkittävän tuottopotentiaalin. Monialaisuus tasoittaa Aspon strategisia riskejä.

STRATEGISET RISKIT	HALLINTA
Markkina- ja teknologia- lähtöiset riskit	Etsitään aktiivisesti uusia ratkaisuja asiakkaille ja päämiehille. Säilytetään oma yhtiö rakenne toimintakykyisenä ja eri tilanteisiin nopeasti mukautuvana.
Markkinoiden ylikapasiteetti	Haetaan markkinoilta erikoistumista vaativia alueita, joilla on saavutettavissa etuja kilpailijoihin nähden. Huolehditaan kustannusten sopeuttamisesta jatkuvasti muuttuvaan kilpailutilanteeseen.
Riski asiakkaiden tuotannon muutoksista	Haetaan jatkuvasti uusia asiakkuuksia, jotka tarvitsevat Aspon osaamisalueen ja kaluston palvelua kapealla ja vaativalla segmentillä.
Päämies- ja brändiriskit	Edistetään ennakoivaa ja pitkäaikaista yhteistyötä päämiesten kanssa. Kehitetään ja vahvistetaan jatkuvasti omia brändejä.
Kaupan rajoitteista aiheutuvat riskit	Raaka-aineet ja valmiit tuotteet hankitaan sisämarkkinoilta (tullirajojen sisäpuolelta). Pyritään pitkällä aikavälillä vaikuttamaan kaupan vapautumiseen.
Yhteiskunnalliset ja poliittiset riskit	Vähennetään paikallisten konfliktien riskiä olemalla aidosti läsnä paikallisena toimijana. Vähennetään Suomessa riippuvuutta vientikaupasta.
Kantokykyriski	Käytetään konsernin osaamista ja resursseja pienempien, mutta lupaavien liiketoimintojen kehittämiseksi.
Vähäisen kasvun riski	Hyödynnetään Aspon resursseja liiketoimintojen yhdistelyssä ja rakennemuutoksissa.

RAHOITUSRISKIT	HALLINTA
Valuuttariski	Riskin hallinta perustuu riittävään hajautukseen eri maiden ja valuuttojen kesken. Lisäksi valuuttamääräisissä sisäisissä ja ulkoisissa saamisissa ja veloissa pyritään nopeaan reagointiin maksujen suorittamisessa ja perinnässä. Merkittävät tiedossa olevat tulevaisuuden kassavirrat suojataan valuuttajohdannaisilla.
Korkoriski	Lainasalkun korkoriski hajautetaan käyttämällä sekä vaihtuvakorkoisia että kiinteäkorkoisia lainoja. Lisäksi käytetään korkojohdannaisia pienentämään mahdollisen lyhyiden markkinakorkojen nousun aiheuttamaa negatiivista vaikutusta.
Maksuvalmius- ja jälleerahoitusriski	Rahoituslähteet hajautetaan riittävän monen vastapuolen kesken ja useisiin lainainstrumentteihin. Sitovien rahoitussopimusten riittävä määrä ja riittävän pitkät maturiteetit varmistavat nykyiset ja lähitulevaisuuden rahoitustarpeet.

OPERATIIVISET RISKIT	HALLINTA
Toimitusketjujen riskit	Käytetään useita hankintakanavia ja eri logistiikkavaihtoehtoja tavaravirran turvaamiseksi päämiehiltä asiakkaalle saakka.
Henkilöriskit	Käytetään Aspon sitouttamisjärjestelmiä ja huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista sekä vakuutusturvasta.
Hintariskit	Käytetään useita hankintakanavia ja suojaudutaan hintojen vaihteluilta riittävällä konsernin tuomalla ostovoimalla.
Luottotappioriskit	Tunnetaan asiakkaat ja markkinat sekä pidetään voimassa riittävä luottovakuutusuoja.
Riskit kulutustottumusten muutoksista	Tunnistetaan kuluttajatrendeissä tapahtuvat muutokset aikaisessa vaiheessa ja tehdään korjaavat toimenpiteet ennakoivasti.
Kilpailu	Tunnetaan kilpailijat, markkinat ja niissä tapahtuvat muutokset sekä korjataan toimintatapoja etupainotteisesti.
Viranomaisriskit	Toimitaan kullakin markkinalla aktiivisesti yhteistyössä viranomaisten kanssa.
Vahinkoriskit	Uusitaan kattava vakuutusturva vuosittain vahinkotapausten varalta.

LUOMME ARVOA ERI SIDOSRYHMILLE

SUURI OSA ASPON ARVOSTA PERUSTUU KUMULOITUNEeseen OSAAMISEEN SEKÄ VAHVOIHIN ASIAKAS- JA PÄÄMIESSUHTEISIIN. TÄMÄN AINEETTOMAN PÄÄOMAN KEHITTÄMINEN ON ASPON HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KESKEINEN PERIAATE.

AINEETON PÄÄOMA

RAKENNEPÄÄOMA

- Rakenteet, järjestelmät ja prosessit, joilla varmistetaan, että tärkeä osaaminen ei ole liian henkilösidonnaista vaan laajemmin koko organisaation käytössä, esim. konsernin yhteiset tietojärjestelmät
- Asioiden mittaaminen, esim. asiakastyytyväisyyskysely

INHIMILLINEN PÄÄOMA

- Hyvä johtaminen
- Henkilöstön osaamisen ja ammatillisen kehittymisen edistäminen
- Työtyytyväisyys
- Virkistystoiminta
- Palkitseminen, esim. henkilöstörahasto

SUHDEPÄÄOMA

- Asiakkaisiin, päämiehiin ja muihin sidosryhmiin liittyvä osaaminen
- Pitkäaikaiset ja vahvaan luottamuksen perustuvat kumpanuudet ja päämiessuhteet

AINEELLINEN VARALLISUUS

INVESTOINTIEN JA TASEOMAISUUDEN PÄÄOSAN MUODOSTAVAT VARUSTAMON OMISTAMAT ALUKSET. INVESTOINTIEN MAHDOLLISTAJIA OVAT VARUSTAMON KORKEA KANNATTAVUUS JA VAHVA KASSAVIRTA. MUIDEN LIIKETOIMINTOJEN INVESTOINNIT SUUNTAUTUVAT PÄÄOSIN VAIHTO-OMAISUUTEEN JA KASVUN RAHOITAMISEEN.

LIIKETOIMINTA- MALLI

MONIALAYHTIÖ, JOKA OMISTAA, JOHTAA JA KEHITTÄÄ LIIKETOIMINTOJAAN JA KONSERNIRAKENNETTAAN PITKÄJÄNTEISESTI. YHTIÖN LIIKETOIMINNAT LUOVAT OMIEN TOIMIALOJENSA ERITYISOSAAMISELLA LISÄARVOA. NE TAVOITTELEVAT MARKKINAJOHTAJUUTTA VALITUILLA MAANTIETEELLISILLÄ ALUEILLA.

ASPON VAIKUTUKSET SIDOSRYHMIIN

OMISTAJAT

Tarjoaa vakaan ja tuottoisan sijoitusvaihtoehdon ja mahdollisuuden pitkäjänteiseen omistajuuteen

ASIAKKAAT JA PÄÄMIEHET

Toimii luotettavana kumppanina tuotteiden kehitystyössä, prosessien tehostamisessa ja tuotantopanosten toimittamisessa

HENKILÖSTÖ

On motivoiva työnantaja, joka edistää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä

YHTEISKUNTA

Toimii kaikissa toimintamaissaan paikallisen teollisuuden ja yhteiskunnan tukena ja kehittäjänä

YMPÄRISTÖ

Toimii mahdollisimman ympäristöystävällisesti, yli lain ja määräysten edellyttämien minimirajojen

SUUNTA



**”PITKÄJÄNTEISYYS EI MEILLÄ TARKOITA
PYSYMISTÄ JÄÄRÄPÄISESTI SAMALLA KURSSILLA
VAAN NAVIGOIMISTA JATKUVASTI PÄIVITTYVÄN
TIEDON VARASSA.”**

Aki Ojanen, toimitusjohtaja, Aspö

Paino: Lönnberg
Paperi: Munken Arctic Polar, kansi 240 g ja sisäsivut 130 g
Design: Miltton
Kuvat: Tomi Parkkonen (s. 6–7)
Brand Photo (s. 10,18)
Corbis (kansi, s. 14–15, 17)
Getty Images (s. 18–19)
Johnér (fold-out, s. 12–13, 21–24)
Shutterstock (fold-out, s. 10–11)

ASPO OYJ
PL 70, Lintulahdenkuja 10
00501 Helsinki
puhelin 09 5211
faksi 09 521 4999
www.aspo.fi

ESL SHIPPING
www.eslshipping.fi

LEIPURIN
www.leipurin.fi

TELKO
www.telko.fi

KAUKOMARKKINAT
www.kaukomarkkinat.fi

