



2016

VUOSIKERTOMUS

SNELLMAN
KONSERNI – KONCERNEN

SISÄLLYS

SNELLMAN-KONSERNI

Konsernijohtajan katsaus.....	4
Snellman lyhyesti	6
Konsernirakenne	
Konsernin johtoryhmä	
Tapahtumia vuodelta 2016	8



LIHANJALOSTUS

Toimitusjohtajan katsaus.....	11
Avainluvut.....	12
Case	13
Alkutuotanto.....	14



VALMISRUOKA

Toimitusjohtajan katsaus.....	17
Avainluvut.....	18
Case	19

Yhteistyökumppanit:

Viestintäsalot Oy
ACC Global Oy
Solid Media
Keuruun LaatuPaino KLP Oy

Kuvat:

Bildström Ky
Tommi Fors
Daniel Björkskog
Arkisto

Kansikuva: vastavalo.fi - Jani Seppänen





FOOD SERVICE

Toimitusjohtajan katsaus.....	21
Avainluvut.....	22
Case	23



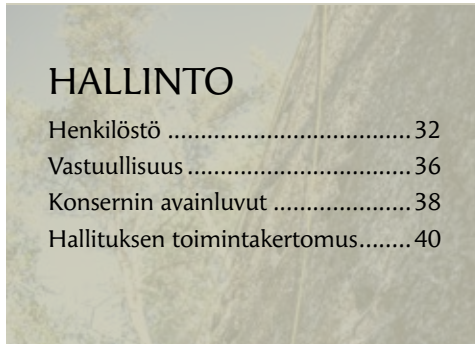
ELÄINRUOKA

Toimitusjohtajan katsaus.....	29
Avainluvut.....	30
Case	31



PANINI

Toimitusjohtajan katsaus.....	25
Avainluvut.....	26
Case	27



HALLINTO

Henkilöstö	32
Vastuullisuus	36
Konsernin avainluvut	38
Hallituksen toimintakertomus.....	40



TILINPÄÄTÖS

Konsernin avainluvut	46
Konsernin IFRS-tilinpäätös	47
Konsernitilinpäätöksen liitetiedot ...	50
Emoyhtiön tase ja tuloslaskelma (FAS)	68
Tilintarkastuskertomus	70
Snellman-konsernin hyvä hallintomalli	72
Yhteystiedot	82



*Halutuin. Jatkuvasti parantamalla -
elintarvikealan suunnannäyttäjä.*

KONSERNIJOHTAJAN KATSAUS

STRATEGIAN MUKAINEN

TEKEMINEN ETENI

Vuosi 2016 oli konsernistrategiamme toimeenpanon vuosi. Teimme töitä hartia-voimin. Edistymme hyvin strategiamme neljän kulmakiven – kannattavuus, kasvu, prosessit ja yhteistyö – osalta.

Toimintaympäristö vuonna 2016 jatkui haasteellisena. Onnistuimme kuitenkin saavuttamaan positiivisen tuloskehityksen. Olemme tehneet lujasti töitä, ja se näkyy myös liiketoiminnan kehityksessä.

Kauppojen aukioloaikojen vapautuminen menneenä vuonna on nostanut erityisesti suurten yksiköiden ja markettien myyntiä. Hintojen lasku tasaantui, vaikkakin hinnasta ja hintakilpailusta kaupassa vielä paljon puhutaan. Myös kysyntä horeca-alalla osoitti viime vuonna pientä piristymistä.

Vaikeinta oli edelleen tuottajilla. Yhteistyö tuottajiemme kanssa sekä heidän hyvinvointinsa on äärimmäisen tärkeää ja tuleamme tiivistämään sitä entisestään muun muassa panostamalla tilaneuvontaan ja -ohjaukseen. Uskomme, että kasvava kuluttajakysyntä parantaa myös tuottajiemme asemaa kuluvana vuonna. Tästä saimmekin jo merkkejä loppuvuodesta 2016 kun onnistuimme parantamaan tulostamme. Haluamme huomioida lihantuottajat haastavassa taloustilanteessa maksamalla heille kertaluontoisena jälkitilinä yhteensä 1,2M€. Jälkitili maksetaan Snellmanin Maatilan Parhaat-sopimustiloille suhteutettuna vuoden 2016 eläinmyyntiin.

Markkinassa on myös yleisesti vuodelle 2017 havaittavissa toiveikkuutta. Kotimaisten elintarvikkeiden jo korkealla ollut arvostus jatkaa nousuaan. Myös tekemämme arvopohjaiset strategiset valinnat – laatu, luonnollisuus ja lisäaineettomuus – saavat yhä lisääntyvää vastakaikua kuluttajien keskuudessa.

TALOUDELLISESTI HYVÄ VUOSI

Vuonna 2016 Snellman-konsernin liikevaihto laski 4 prosenttia. Liiketulos kuitenkin kasvoi 35 prosentilla edellisvuodesta ja oli budjetoitua parempi. Tuloksen parantamiseen vaikutti kaikkien liiketoiminta-alueiden positiivinen tuloskehitys.

"Yrityksellämme on hieno tarina, jota ilolla kerromme.

Kuluva vuosi on meille kasvun vuosi."

Leena Laitinen

konsernijohtaja
Oy Snellman Ab

Tiivistetysti voidaan sanoa, että hyvän tuloskehityksen takana on ollut lean-ajattelun mukainen prosessien jatkuva parantaminen, tehokkuuden nousu, liiketoiminnan lopetus Saksassa sekä onnistuneet tuotevalikoimat ja asiakaslähtöinen markkinointi.

Taseemme vahvistui edellisestä vuodesta ja velkaantumisasteemme piene- ni edelleen. Omavaraisuusasteemme on nyt hyvällä tasolla. Edelleen parantunut

tasapaino raaka-ainevarastoissa vapautti päivittäistä käyttö- pääomaamme ja kohensi maksuvalmiuttamme.

Pienen tauon jälkeen viime vuosi oli merkittävä investointi- vuosi, kun aloitimme Kokkikartanon tehtaan laajennuksen Keravalla. Investoinnin budjetti on 10,5 miljoonaa euroa. Valmisruuasta on kehittynyt konsernille toinen tärkeä tukijalka Lihanjalostuksen ohessa. Laajennus valmistuu keväällä 2017 ja otetaan käyttöön asteittain.

Kehitimme kuluneena vuonna talouden hallintaa muun muassa yhdenmukaistamalla laskentaperiaatteemme, ottamalla käyttöön uudet budjetoinnin ja ennustamisen työkalut sekä terävöittämällä raportointiamme. Olemme nyt loppusuoralla vuonna 2015 käynnistetyssä projektissa, jonka tavoitteena on yhdenmukainen liiketoiminnan suunnittelu, ennustaminen ja budjetointi koko konsernissa.

Toimialoista markkinaosuuttaan kasvattivat viime vuonna Valmisruoka, Panini ja Eläinruoka. Ilahduttavaa on, että huolimatta hivenen laskeneesta myynnistä sekä Snellmanin Lihanjalostus että Snellman Pro paransivat tulostaan. Jalostusarvon nousu on tässä keskeinen tekijä. Ruotsissa Carolines Kökillä vuosi oli puolestaan toiminnan kehittämi- sen aikaa.

KANNATTAVAA KASVUA

Tavoitteenamme on kannattava kasvu kaikilla toimialoilamme. Uskomme, että avain kasvuun on paitsi hyvissä tuotteissa, myös asiakasymmärryksen lisäämisessä. Haluamme kuunnella asiakkaitamme entistä tarkemmin ja ottaa heidät mukaan yhteiseen kehittämiseen. Kuluttajakäyttäytymisen ymmärtäminen ja kuluttajien tarpeisiin reagoiminen ovat osa jatkuvaa toimintaamme. Esimerkiksi kasvisruuan suosio kuluttajien keskuudessa on voimistunut ja Valmisruoka lanseerasikin vuonna 2016 usean kasvisaterian kasvaneeseen kysyntään. Trendi saa jatkoa vuoden 2017 keväällä Paninin lanseeratessa kasvispaninin.



- Uskomme, että kasvava kuluttajakysyntä parantaa myös tuottajiemme asemaa, sanoo konsernijohtaja Leena Laitinen Snellmanin Lihanjalostuksen Kunnan tuottajamessuilla syyskuussa 2016.

Myynnin johtamisen kehittäminen uusien työkalujen avulla on ollut fokukseksamme. Työ tämän tiimoilta jatkuu aktiivisesti vuonna 2017.

YHTEISTYÖ ON KONSERNIMME VOIMAVARA

Vuonna 2016 jatkoimme hankintatoimintojemme yhtenäistämistä konsernissa. Tavoitteena ovat osto- ja neuvotteluvoiman lisääminen sekä niistä saatavat säästöt. Olemme edenneet hyvin niin suorissa kuin epäsuorissa hankinnoissa samoin kuin ostoprosessien tehostamisessa.

Konsernin sisäinen yhteistyö tiivistyy jatkuvasti muun muassa tuotekehityksessä, myynnissä ja markkinoinnissa, henkilöstöasioissa sekä useiden koko konsernia koskevien kehittämishankkeiden myötä. Tärkeä viime vuonna käynnistynyt yhteistyöprojekti on konsernin vastuullisuusstrategia, jonka työstöön henkilöstömme osallistuu laajasti.

Vastuullisuusasioissa pyrimme toimialallamme edelläkävijyyteen. Vaikka toimintamme vastuullisuus on jo hyvällä

tasolla, voimme silti kehittyä ja ottaa etunojaa konkreettisissa tavoitteissa, mittareissa ja tekemisessä. Vastuullisuusstrategian kehittäminen jatkuu edelleen vuonna 2017.

PROSESSIT TEHOSTUVAT JATKUVASTI

Prosessiemme kehittämisessä myynnin ja tuotannon ohjausmallin käyttöönotto vuonna 2016 oli merkittävä ponnistus, josta olemme saaneet jo näyttöä. Myynnin ja tuotannon suunnittelu entistä tiiviimmässä yhteistyössä asiakas- ja kuluttajalähtöisesti tarkoittaa meillä kahta asiaa: entistä syvempää vuoropuhelua asiakkaiden kanssa sekä asteittaista siirtymistä rullaavaan suunnitteluun

kaikilla toimialoilla ja tukitoiminnoissa. Ohjausmalli parantaa sekä asiakastytyväisyyttä että edistää sisäistä yhteistyötä.

Snellman-konsernissa tehtiin viime vuonna upeaa työtä. Palkinto siitä on asiakkaidemme ja kuluttajien syventynyt luottamus. Sen varaan myös tulevaisuuden menestyksemme rakentuu. Hienoa palautetta saimme myös henkilökunnaltamme: työilmapiiiritutkimuksen vuoden 2016 tulos oli kaikkien aikojen korkein.

Kiitän lämpimästi koko henkilöstöämme erinomaisen laadukkaasta työstä sekä sitoutumisesta, asiakkaitamme luottamuksesta toimintaamme ja tuotteitamme kohtaan sekä yhteistyökumppaneitamme ja tuottajiamme erinomaisesta yhteistyöstä. Kiitos omistajille jatkuvasta halusta kehittää Snellmania yhä paremmaksi ja halutuimmaksi.

Leena Laitinen
konsernijohtaja, Oy Snellman Ab

SNELLMAN LYHYESTI 2016

TOIMINTA	YHTIÖ	BRÄNDI	HENKILÖSTÖ 31.12.2016	LIKEVAIHTO milj. €
KONSERNI Snellman-konserni muodostuu emoyhtiöstä Oy Snellman Ab ja viidestä toimialasta: lihanjalostus, valmisruoka, food service, panini ja eläinruoka.	Oy Snellman Ab		Yhteensä 1342	Yhteensä 296 milj. €
LIHANJALOSTUS Lihanjalostus valmistaa korkealaatuisia liha- ja leikkeletuotteita. Toimintaan kuuluvat alkutuotanto, teurastointi sekä monipuolinen kokoliha ja lihajalosteiden valmistus.	Snellmanin Lihanjalostus Oy S-Frost Oy Figen Oy		967	217 milj. €
VALMISRUOKA Ruokatehdas, joka haluaa antaa ihmisille mahdollisuuden parempaan valmisruokaan.	Snellmanin Kokkikartano Oy Carolines Kök AB		222	51 milj. €
FOOD SERVICE Snellman Pro tarjoaa korkealaatuisia tuote- ja palveluratkaisuja ammattikeittöille.	Snellman Pro Oy		22	27 milj. €
PANINI Konseptoitu tuote nopeaan syömiseen, tuoreesta kotimaisesta leivästä	Mr. Panini Oy		60	12 milj. €
ELÄINRUOKA 100-prosenttisesti luonnollista, korkealaatuista raakaravintoa koirille ja kissoille.	Oy MUSH Ltd		37	7 milj. €

KONSERNIRAKENNE





SNELLMAN-KONSERNIN JOHTORYHMÄ

Takana vasemmalta: Tommy Snellman, Stefan Snellman, Juha Sarkkinen, Timo Ylilauri, Johanna Skytte.
Keskellä vasemmalta: Kati Rajala, Annika Vainio, Leena Laitinen.
Edessä: John Aspäs.

VISIO

*Halutuin. Jatkuvasti parantamalla
- elintarvikealan suunnannäyttäjä.*

MISSIO

Annamme mahdollisuuden parempaan.

ARVOT

Kohtelee toisia kuten toivoisit itseäsi kohdeltavan.

TAPAHTUMIA VUODELTA 2016

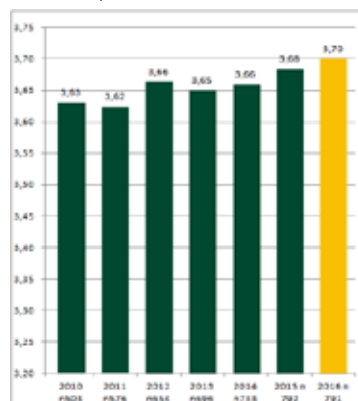
MR. PANINI PILOTOI RUOTSIN VÄHITTÄISKAUPASSA

Tammikuussa Mr. Panini aloitti paninien myynnin kaupoissa ja kauppojen aulatiloissa Ruotsissa. Kuluttajien kiinnostus oli suuri ja myyntipilotointi jatkui kevättalven aikana.



TYÖILMAPIIRI KORKEALLA TASOLLA

Vuosittainen työilmapiiritutkimus suoritettiin Snellman-konsernissa 18. kerran vuonna 2016. Tulos oli historian paras 3,7 asteikolla 1-5.



MUSH UUDELLEEN-ORGANISOINTI

Alkuvuodesta 2016 MUSHin toiminta Saksassa lopetettiin ja MUSH GmbH fuusioitiin yritykseen Oy MUSH Ltd Suomessa. Lisäksi Suomen ja Ruotsin operatiivinen toiminta siirtyi Snellmanin Lihajalostuksen alle. Kevään aikana uudelleenorganisointiin myös MUSHin myynti- ja markkinointitoiminnot.



TALVI

KEVÄT

KOKKIKARTANON LAAJENNUSINVESTOINTI HYVÄKSYTÄÄN

Snellman-konsernin hallitus hyväksyi Kokkikartanon tehtaalaajennuksen Keravalla. Investoinnin suuruus on 10,5 M€ ja hankkeen on määrä valmistua keväällä 2017. Investointi vahvistaa Snellman-konsernissa Valmisruuan strategista painoarvoa.



SNELLMAN LIHA-ALAN VASTUULLISIN

Skandinavian laajimmassa tutkimuksessa, jossa selvitettiin kansalaisten näkemyksiä yritysten vastuullisuudesta, sijoittui Snellman kokonaistuloksissa sijalle yhdeksän ja ollen näin liha-alan vastuullisin.

SNELLMAN-KONSERNIN UUSI HALLITUS

Yhtiökokous valitsi maaliskuussa 2016 Snellman-konsernille uuden hallituksen. Uuden hallituksen jäsenet ovat: puheenjohtaja Henrik Snellman, varapuheenjohtaja Erkki Järvinen, Rickard Snellman, Ann-Christin Åström, Hanna Hiekkamies ja Elisabeth Eero.



SNELLMAN KASVATTI SUOMEN GRILLIMAKKARAMARKKINAA

Kesällä 2016 Snellmanin Lihanjalostuksen grillimakkara-tarjonta oli aikaisempia vuosia laajempi kautta koko Suomen. Toukokuussa Snellmanin grillimakkaroiden liikevaihto kasvoi 26 % ja volyymi 29 % kasvattaen täten koko Suomen grillimakkaramarkkinaa.

KESÄ

UUELLEEN ORGANISOINTIA LIHANJALOSTUKSESSA

Snellmanin Lihanjalostuksen kaupalliset toiminnot uudelleenorganisointiin syksyllä 2016. Tämän yhteydessä perustettiin myynnin asiakaspalvelukeskus, joka sijaitsee Pietarsaassa. Muutosten tavoitteena on kehittää toimintaa yhä asiakas- ja kuluttajalähtöisemmäksi. Loppuvuodesta 2016 uudelleen organisointiin myös Lihanjalostuksen alkutuotannon toiminnot, jotta tuottajayhteistyöhön voidaan jatkossa panostaa yhä enemmän.



SYKSY

KONSERNIN KATTAVAT STRATEGIAPÄIVÄT

Snellman-konsernin strategiapäivät, johon osallistui henkilöstöä kaikilta toimialoilta ja tukifunktioista, järjestettiin syyskuussa 2016. Päivien aikana syvennyttiin ideoimaan ratkaisuja ja kehitysideoita digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin sekä pohdittiin, mitä on hyvä johtajuus Snellmanilla.



KUNNON TUOTTAJAMESSUT

Snellmanin Lihanjalostuksen perinteiset Kunnan Tuottajamessut järjestettiin syyskuun 2016 lopussa. Messut olivat jälleen isommat kuin koskaan aikaisemmin. Siellä vieraili yli 1000 kävijää ja näytteilleasettajia paikalla oli noin 40. Messujen yhteydessä järjestettiin myös vuosittainen sika-tuottajille suunnattu sikaseminaari.





SAVUSTAJAN LEIKKELEET, KUN KEVYESTI SAVUSTETTU EI RIITÄ.

Snellmanin Lihanjalostuksen Savustajan tuotesarja lanseerattiin syksyllä 2016. Aidon leppä-savustuksen syvä maku on voimakas, mutta silti pehmeä. Savustajan leikkeleet viipaloidaan kokonaisista paisteista ja fileistä sekä kypsennetään mureaksi ajan kanssa. Tuotesarjan suosikiksi on kuluttajien keskuudessa noussut Maalaiskinkku, joka on silavareunalla mehevoitetty uniikki kokolihatuote markkinalla.

SNELLMANIN LIHANJALOSTUS

LISÄARVOA KAUPALLE JA KULUTTAJALLE

Snellmanin Lihanjalostus Oy on liha-alan kolmanneksi suurin toimija Suomessa ja yksi Snellman-konsernin päätoimialoista. Voimistuvat kuluttajatrendit – kotimaisuus, luonnollisuus ja lisääineettomuus – tukevat strategisia valintojamme. Haluamme kuunnella asiakkaitamme entistä tarkemmin ja suunnitella toimintaamme heidän tarpeidensa pohjalta.

Viime vuodet ovat olleet etenkin suomalaiselle alkutuotannolle monella tapaa haasteellisia ja raskaita. Vuosi 2016 oli Snellmanin Lihanjalostuksessa kuitenkin toiveita herättävä. Haastavat ajat jatkuvat toimialalla edelleen, mutta uskomme, että pohjakosketus on nyt nähty ja edessä ovat paremmat vuodet. Olemme tehneet paljon työtä, joka luo pohjaa vahvalle tulevaisuudelle.

**"Jalostusastetta nostamalla
tähtäämme entistä
kannattavampaan
tuotteistoon."**

Juha Sarkkinen
toimitusjohtaja
Snellmanin Lihanjalostus Oy

Kova hintakilpailu markkinalla tosin näkyy edelleen perustuotteiden hintojen laskuna.

Samanaikaisesti kuluttajat preferoivat kuitenkin entistä vahvemmin laatu- tuotteita, mikä on meidän kannalta hyvä asia. Voimistuvia trendejä kuluttajien keskuudessa ovat kotimaisuus, luonnollisuus, lisääineettomuus, jäljitettävyyden ja lähiruoka.

Liha-ohjauksen optimointi näkyy nousseena katteena, parantuneena tuloksena ja loppuvuotta kohti kasvaneena myyntinä. Olemme selkeyttäneet tuotevalikoimaamme ja samaan aikaan lisänneet parhaiten kannattavien brändituotteiden, kuluttajapakatun tuorelihan ja lihavalmisteen myyntiä. Keskitymme erityisesti sellaisiin tuotteisiin, jotka tuovat kuluttajille lisäarvoa. Jalostusastetta edelleen nostamalla tähtäämme entistä kannattavampaan tuotteistoon. Lisäksi vuoden 2016 pakkasvarastotilanne oli hyvä, emmekä joutuneet purkamaan ylijäämää markkinoille edellisvuosien tapaan.

Kulunutta ja kuluva vuosi varjostaa kuitenkin riski afrikkalaisen sikaruton leviämisestä Suomeen. Mikäli se tulisi, tyrehtyisi sianlihan vienti hyvin nopeasti, mikä puolestaan johtaisi kotimarkkinoiden epätasapainoon.

HERRA SNELLMAN ON SUOSITUIN BRÄNDI

Vähittäiskaupan myynnin piristyminen, joka johtuu osittain aukioloaikojen vapautumisesta, on meille hyvä uutinen.

Gm-vapaudesta on tullut meille selkeä strateginen valinta. Osana johdonmukaista tuotteiden parantamista, lisäaineiden vähentämistä ja luonnollisempia raaka-aineita, gm-vapaudesta on suuri rooli toiminnassamme. Myös kuluttajien parissa tehdyt tutkimukset osoittavat, että strategiset valintamme luonnonmukaisen ruuan puolesta ovat olleet oikeita. Snellmanin Lihanjalostuksen gm-vapaan tuorelihan markkinaosuus vahvistuikin sekä porsaan- että naudanlihasa kuluneena vuonna.

KOHTI YHÄ ASIAKASLÄHTÖISEMPÄÄ TOIMINTAA

Jatkuva parantaminen on jo osa jokapäiväistä toimintaamme ja teemme herkeämättä työtä prosessien edelleen tehostamiseksi. Samanaikaisesti tavoitteenamme on, että asiakas- ja kuluttajälähtöisyys ohjaavat entisestään selkeämmin kaikkea liiketoimintaamme ja sen suunnittelua.

Vuoden 2016 aikana käynnistetty Sales and Operations Planning -toimintatapa on jatkoa aiemmin tehdyille kehittämis-



Kun omilleen tekee,
ei voi tehdä kuin hyvää.

AVAINLUKUJA LIHANJALOSTUS

2 1 7

MILJOONAA
EUROA

LIKEVAIHTO
MUUTOS

- 6 %



967
HENKILÖSTÖ

työlle. Sen perusideana ”pellolta pöytään” on, että ihmiset, resurssit, tuotantovälineet ja varastot sovitetaan sen mukaan, millaisia asiakkaidemme tarpeet ovat. Tällä tähtäämme toiminnan tehokkuuden kasvuun, jotta pystymme huolehtimaan koko ketjun elinvoimaisuudesta.

Tuotantoketjuajattelun kääntäminen kuluttajälhtöiseen ja asiakastarpeita ymmärtävään suuntaan vaatii entistä selkeämpää tiedolla johtamista sekä strategisen suunnittelun tehostamista. Olemme viime vuosina toteuttaneet useita hankkeita ja projekteja, joilla tähdätään entistä tarkempaan myynnin ennustamiseen ja suunnitteluun. Tähän strategiatyöhön osallistui viime vuoden aikana suuri määrä henkilöstöämme.

Kiitos kuuluukin koko Lihanjalostuksen henkilökunnalle hienosti tehdystä työstä vuonna 2016.

VAHVOJEN TUOTEBRÄNDIEN VUOSI

Vuoden varrelle mahtui useita kaupallisia onnistumisia. Kesällä Herra Snellmanin pihvituotteet ja ruokamakkarat myivät hyvin.

Uutuustuotteiden lanseerauksissa hyvät liikkeellelähdtöt sai tuorelihan Ohuen Ohuet -leikkeet ja viipalepakatuissa lihavalmis-teissa puolestaan Savustajan-tuotesarja. Jatkolanseerauksista erityisesti All Natural -makkarat vahvistivat asemaansa markkinassa.

Vuosi 2016 oli myös vahva leikkelvuosi ja tulevaisuudessa korkeatasoisten leikkeleiden merkitys ja rooli tuotannossamme korostuu entisestään.



Snellmanin Lihanjalostuksen strategiapäivillä keskityttiin arvopohjaiseen markkinointiin ja tuoteryhmästrategian työstämiseen.

- CASE - VALINNAT TEHDÄÄN SYDÄMELLÄ

Viime vuosina Snellmanin Lihanjalostuksen markkinointiviestintä on ollut pitkälti tuotelähtöistä. Herra Snellmanin brändi on kuluttajien keskuudessa tunnettu ja tutkimusten mukaan Suomen preferoiduin ja markkinan laatujohtaja.

Pyrimme viestinnässämme syventämään kuluttajien ymmärrystä yrityksestämme ja sen arvopohjasta. Keskiössä on kotimaisuus, lisäaineettomuus, luonnollisuus ja gm-vapaus.

- Sanomamme on, että tärkeimmät päätökset täytyy tehdä sydämellä, ei taskulaskimella. Haluamme valmistaa tuotteitamme yhä luonnollisemmista raaka-aineista, ja tie sitä kohti vaatii johdonmukaisia arvovalintoja. Viestinä on, että kun omilleen tekee, ei voi tehdä kuin hyvää, Lihanjalostuksen markkinointi- ja viestintäjohtaja **Tommi Fors** kertoo.



Snellmanin Lihanjalostus on alusta alkaen valinnut perusstrategiakseen arvopohjaisen erilaistumisen. Yrityskuvan kirkastaminen on tärkeä osa tätä strategiatyöskentelyä, jossa myös henkilökunta on mukana. Tuotestrategiat, toimintasuunnitelmat ja nii-

hin liittyvät kasvun portaavat sekä asiakasstrategiat ovat osa tätä jatkuvaa kehitysprosessia.

- Se, millaisia valintoja kuluttaja tekee, riippuu pitkälti siitä, mitkä ovat hänen omat arvonsa ja arvostuksensa. Jos omat arvot ja mielikuvat yrityksestä kohtaavat, syntyy mielenkiintoa yrityksen tuotteita kohtaan ja hyvien kokemusten kautta uusia ostopäätöksiä sekä vähitellen kasvavaa lojaliteettia brändiä kohtaan. Omaan arvomaailmaan istuvista tuotteista ollaan jopa halukkaita maksamaan hieman enemmän, tuoteryhmä- ja strategijahtaja **Juuso Reinikainen** valaisee.

Markkinointiviestintämme heijastaa läpinäkyvästi ajattelutapaamme koko toiminnassamme. Tällä polulla jatketaan – entistä määrätietoisemmin.

ALKUTUOTANTO YHTEISTYÖLLÄ TUKEA TUOTTAJILLE

Snellmanin Lihanjalostuksen 100-prosenttisesti kotimainen naudan- ja sianliha tulee noin 2000 suomalaiselta perhetilalta, jotka ovat sitoutuneet Maatilan Parhaat -laatuohjelmaamme. Kotimaisen broilerin ja kalkkunan ostamme kotimaisilta toimittajilta. Kaikki Snellmanin Lihanjalostuksen käyttämä liharaaka-aine on kotimaista. Vaikeiden vuosien jälkeen on tuottajille nyt näkyvissä pilkahdus valoa tunnelin päässä.

Viime vuodet ovat olleet suomalaiselle alkutuotannolle monella tapaa haasteellisia ja raskaita. Suurin osa syistä on ollut tuottajista riippumattomia. Vaikeista olosuhteista huolimatta Snellmanin tuottajilla on halu jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Myös me haluamme panostaa entistä enemmän tilojen neuvontaan ja ohjaukseen.

Olemme organisoineet alkutuotantomme toiminnot uudelleen kuluneen vuoden aikana. Lihaketjumme operatiiviset toiminnot ja alkutuotannon kehitystyöt johdetaan nyt eri prosesseina. Tavoitteena on saada lisäresursseja tilakehitystyöhön, jotta tuottajamme voisivat edelleen kehittää toimintaansa Maatilan Parhaat -laatuohjelman mukaisesti.

Alkutuotannon kehitysyksikkönä, jonka tehtävänä on alkutuotannon tukeminen, toimii Snellmanin Lihanjalostuksen tytäryhtiö Figen Oy. Se vastaa sikagenetiikan tutkimuksen ja keinosiemennyksen lisäksi rehuihin ja ruokinnan kehittämiseen liittyvistä toiminnoista, aktiivisesta tilavalmennuksesta sekä kehitysprojektien koordinoinnista niin sika- kuin nautapuolella.

Figin toimitusjohtajaksi nimitettiin 1.1.2017 alkaen **Tomas Gädén**. Snellmanin Lihanjalostuksen lihan hankinta- ja ohjausjohtajaksi puolestaan nimitettiin **Ronny Snellman**.

Otimme viime vuonna käyttöön myynnin ja tuotannon ohjausmallin. Tavoitteenamme on tehostaa koko tuotantoket-

jua tuottajalta valmistajan kautta kauppaan niin, että kaikki osapuolet hyötyvät. Ohjausmallin avulla pystymme hyvin hallitsemaan lihatasetta kuluttaja- ja asiakaslähtöisesti. Kun lihan tarve on tiedossa hyvissä ajoin, se antaa hyvän pohjan alkutuotannon suunnittelulle ja lisää myös mahdollisuuksia reagoida markkinamuutoksiin nopeammin.

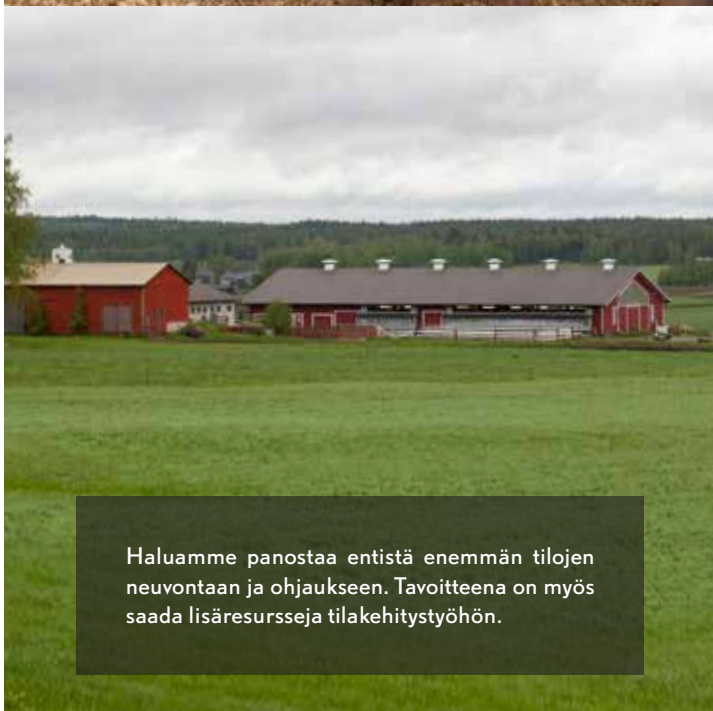
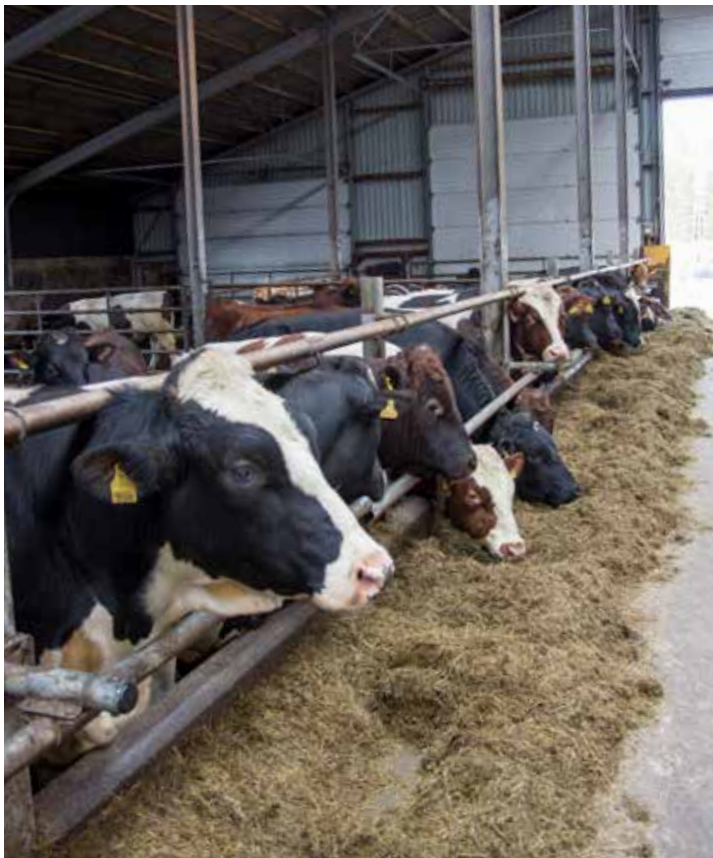
PARAS TUOTTAJAHINTA

Tarkemman ennustettavuuden ansiosta vältimme viime vuonna teurasruuhkilta. Kun varastotilanne on hyvin hallinnassa, meidän ei tarvitse purkaa ylijäämää markkinoille alihintaan. Tämä parantaa edellytyksiämme nostaa tuottajahintoja. Viime vuosi alkoi tuottajahinnan laskulla, mutta loppuvuotta kohti korotimme sianlihan tuottajahintaa, joka sai jatkoa myös alkuvuodesta 2017. Peruslinjauksemme on maksaa tuottajille aina markkinoiden parasta tuottajahintaa, ja tämä linjauksemme pitää edelleen.

Nautapuolella olemme tilanteessa, jossa tarvitsemme uusia tuottajia. Tavoitteemme on aloittaa vuoden 2017 aikana yhteistyö noin 120 uuden maitotilan kanssa. Myös muita nautatiloja, kuten emolehmätiloja, tarvitaan lisää.

GM-VAPAUDESTA KILPAILUETUA

Useimpien perhetilojemme tuotantotulokset ja kilpailukyky kehittyivät vuonna 2016 myönteisesti. Tuottajien jakaminen on kuitenkin ollut kovalla koetuksella, ja valitettavasti eläintuotannon lopettamisia nähtiin.



Haluamme panostaa entistä enemmän tilojen neuvontaan ja ohjaukseen. Tavoitteena on myös saada lisäresursseja tilakehitystyöhön.

Menneenä vuonna jatkoimme työtä entistä tarkemman ruokinnan suunnittelun parissa. Olemme kehittäneet neuvontaa ja järjestäneet koulutusta niin nauta- kuin sikatiloilla unohtamatta oman henkilökuntamme osaamisen kehittämistä. Yhteistyössä tuottajien kanssa olemme laatineet ruokintasuunnitelmia sadoille tiloille.

Myös rehuntuotannon suunnitteluun olemme panostaneet edelleen. Tilat tuottavat suurimman osan rehuistaan itse, ja rehujen osuus on noin puolet tilojen tuotantokustannuksista.

Kaikki perhetilamme ovat sitoutuneet gm-vapaaseen eläinten ruokintaan. Gm-vapaus on Snellmanin Lihanjalostukselle selkeä arvovalinta ja kertoo tahdostamme jatkaa luonnollisuuden tiellä. Tämä erilaistumisen tie ei aina ole ollut helppo, ei myöskään tuottajille. Gm-vapauden noudattaminen vaatii erityistä huolellisuutta ruokinnassa. Kiitos siitä, että tämän arvovalinnan toteuttaminen on ollut käytännössä mahdollista, kuuluu tuottajillemme. Gm-vapaus on meille tärkeä strateginen valinta, joka on saanut tukea myös kuluttajilta.

VERKOSTOITUMISTA MESSUILLA

Haluamme pitää aktiivisesti yhteyttä tuottajiimme myös tiläkäyntien ulkopuolella. Järjestämistämme tilaisuuksista eniten väkeä kokoa syksyisin Kuusisaarella järjestetyt Kunnan tuottajamessut. Viime vuonna kävijöitä messuilla oli yli tuhat ja näytteilleasettajia nelisenkymmentä. Sikatalouden nykypäivä ja tulevaisuus puhututtivat myös Snellmanin Lihanjalostuksen sikaseminaarissa helmikuussa Seinäjoella.

Sikasektorin yhteisenä huolena on afrikkalaisen sikaruton uhka. Pelko on aiheellinen ja taudin torjumiseksi on tehtävä kaikki mahdollinen. Olemme kouluttaneet asiassa niin tuottajiamme, teurasliikennöitsijöitämme kuin omaa henkilöstöämme. Eläinten ja tilojen terveystilanteen seuraamiseen olemme panostaneet lisää henkilöstöresursseja. Yksi alkutuotannon strategisista tavoitteista on eläintautien entistä parempi hallinta.



MAISTUVAA KASVISRUOKAA.

Feta-kasviskiusauksessamme on aitoa fetaa, runsaasti kasviksia sekä Valio® kermaa. Se on herkullinen kasvisruoka, joka maistuu kaikille. Tuote on ollut markkinalla nousujohteinen lanseerauksestaan lähtien. Vuonna 2016 se oli Kokkikartanon myydyin tuote 300 g annosateriakategoriassa.

Kokkikartanolta löytyy laaja valikoima erilaisia kiusauksia koko perheelle.

SNELLMANIN KOKKIKARTANO VALMISRUOKA- MARKKINOIDEN SUUNNANNÄYTTÄJÄ

Snellman-konsernin valmisruokatoimialan yritys Suomessa on Snellmanin Kokkikartano Oy ja Carolines Kök AB Ruotsissa. Kokkikartanon kulunut vuosi oli hyvä, myynnissä ylsimme jälleen markkinaa nopeampaan kasvuun ja markkinaosuutemme nousi edelleen. Ruotsissa vuosi oli puolestaan toiminnan kehittämisen aikaa.

Vuonna 2016 Snellman-konsernissa käynnistetty ja pitkään suunniteltu hanke toteutuu 2017, kun Kokkikartanon tehdaslaajennus Keravalla valmistuu. Investointi on merkittävä, 10,5 miljoonaa euroa, ja se vahvistaa valmisruuan strategista painoarvoa konsernissa. Tehtaan laajennus ja sen tuomat tilat luovat edellytykset sille, että Kokkikartanon viime vuosien myynnin kasvu voi jatkua.

Tutkimusten mukaan suomalaisille kuluttajille hyvä maku, laadukkaat raaka-aineet ja kotimaisuus ovat tärkeimpiä valmisruuan valintakriteerejä. Yhä useammat arvostavat myös luonnollisuutta ja lisäaineettomuutta. Uskomme, että laadukkaan valmisruuan kysyntä Suomessa kasvaa edelleen.

Toimimme tienraivaajana ja suunnannäyttäjänä suomalaisella valmisruokamarkkinalla ja jatkamme tätä työtä, jotta kuluttajilla olisi mahdollisuus parempaan.

MARKKINAOSUUS VAHVISTUI

Valmisruuan kulutus Suomessa oli vuonna 2016 hienoisessa kasvussa. Teimme lujasti töitä prosessien ja virtauksien kehittämiseksi, ja Kokkikartanon myynti kehittyikin selvästi markkinaa paremmin. Tyytyväisiä voimme olla myös saavuttamaamme hyvään tulokseen.

”Laadukkaan valmisruuan kysyntä Suomessa kasvaa edelleen.”

Kati Rajala

toimitusjohtaja

Snellmanin Kokkikartano Oy

Keravan tehtaamme pyöri viime vuonna täydellä kapasiteetilla ja tuotannossa rikottiin useina kuu-kausina kaikkien aikojen ennätys. Etenkin vuoden loppupuoli syyskuulta alkaen oli vahvan kysynnän aikaa huipentuen joulun. Henkilöstömme on tehnyt kovasti töitä koko vuoden ja tästä heille erityiskiitos.

KULUTTAJALÄHTÖISTÄ TUOTEKEHITYSTÄ

Viime vuoden merkittävimmät ilmiöt ruuan kulutuksessa olivat yhden hengen aterioiden kysynnän kasvu ja kasvisruuan kysynnän nopea nousu. Seuraamme kasvisruokakattavuutta tarkasti, jotta osaamme vastata kuluttajien toiveisiin ja pystymme kehittämään heille nopeita, maukkaita ja helppoja vaihtoehtoja. Tuotekehityksemme tekikin aktiivista työtä kuluneen vuoden aikana.

Uutuustuotteina toimimme viime vuonna markkinoille fetapinaattipastan sekä napostelutuotesarjan, jossa otimme huomioon myös kasvisruuan ystävät. Muita uutuustuotteita olivat muun muassa pienempi lohipasta sekä tomaattijauheliha-keitto.

Kun laajennusinvestointi vuonna 2017 valmistuu, saamme entistä paremmat mahdollisuudet niin uusien tuotteiden

KOKKIKARTANO®

Carolines
KÖK

DEN LILLA MATEFABRIKEN

Uusi tehdas on energiatehokas
ja hyödyntää nykyaikaisinta
kiinteistötekniikkaa.

AVAINLUKUJA VALMISRUOKA

51
MILJOONAA
EUROA
LIIKEVAIHTO
MUUTOS
3 %


222
HENKILÖSTÖ

valmistukseen kuin nykyisten tuotteiden volyymin kasvattamiseen.

UUSI VAIHE RUOTSIN MARKKINOILLA

Vuodesta 2017 muodostuu tärkeä vuosi Snellman-konsernin Ruotsissa toimivalle valmisruokatehtaalte Carolines Kökille. Koko vuosi 2016 tehtiin lujasti kehitystyötä. Se koski niin tuotteita, toimintatapoja, organisaatiota kuin yritysilmettä.

Uudet, kauppojen hyllyillä paremmin erottuvat pakkaukset ja uusi logo lanseerattiin heti alkuvuodesta 2017. Tavoitteemme on tulevaisuudessa olla entistä vahvempi toimija Ruotsin kasvavalla valmisruokamarkkinalla.

Brändimme kirkastamisen lisäksi teemme jatkuvasti töitä päästäksemme mukaan mahdollisimman monen kauppaketjun valikoimiin entistä laajemmalla tuotevalikoimalla. Lähtökohdat ovat suotuisat, sillä ruotsalainen kuluttaja arvostaa laatua ja hyviä raaka-aineita, joita Carolines Kökin tuotteet edustavat.



- CASE - TILA ANTAA MAHDOLLISUUKSIA

Keravan tehtaalla seinät ovat viime vuosina pullistelleet, kun valmisruuan tuotantomäärät ovat hyvän myynnin kehityksen ansiosta jatkuvasti nousseet. Kookikartanolla ollaankin nyt tyytyväisiä, kun tehdas kesällä 2017 saa kipeästi kaivattua lisätilaa ja uutta tuotantokapasiteettia.

Tehdas laajenee yhteensä lähemmäs 3 000 neliöllä. Niistä vajaa puolet tulee tuotantokäyttöön, loput on varattu sosiaalityötiloille. Henkilökunta saa uuden ruokalan, pukuhuoneet ja kuntosalin, joka tarvittaessa toimii myös väestönsuojana. Samalla mahdollisuudet työhyvinvoinnista huolehtimiseen paranevat entisestään.

Uusissa tiloissa tullaan valmistamaan sekä nykyistä valmisruokaa että aivan uusia tuotteita. Tilat ovat entistä käytännöllisemmät ja prosesseja on mahdollista kehittää edelleen. Myös tuotekehitys saa uuden keittiön lähele tuotantoa.

– Eteemme avautuu nyt monia mahdollisuuksia kehittää niin tuotteiden makua kuin valmistusmenetelmiä, Kookikartanon päätuotekehittäjä **Matti Tyrvänen** sekä tuotekehitys- ja laatujohtaja **Kati Häyhä** kertovat tyytyväisinä.

Hieno asia on myös se, että vastaanoton ruuhkat helpottuvat; laajennuksen valmistuttua käytössä on

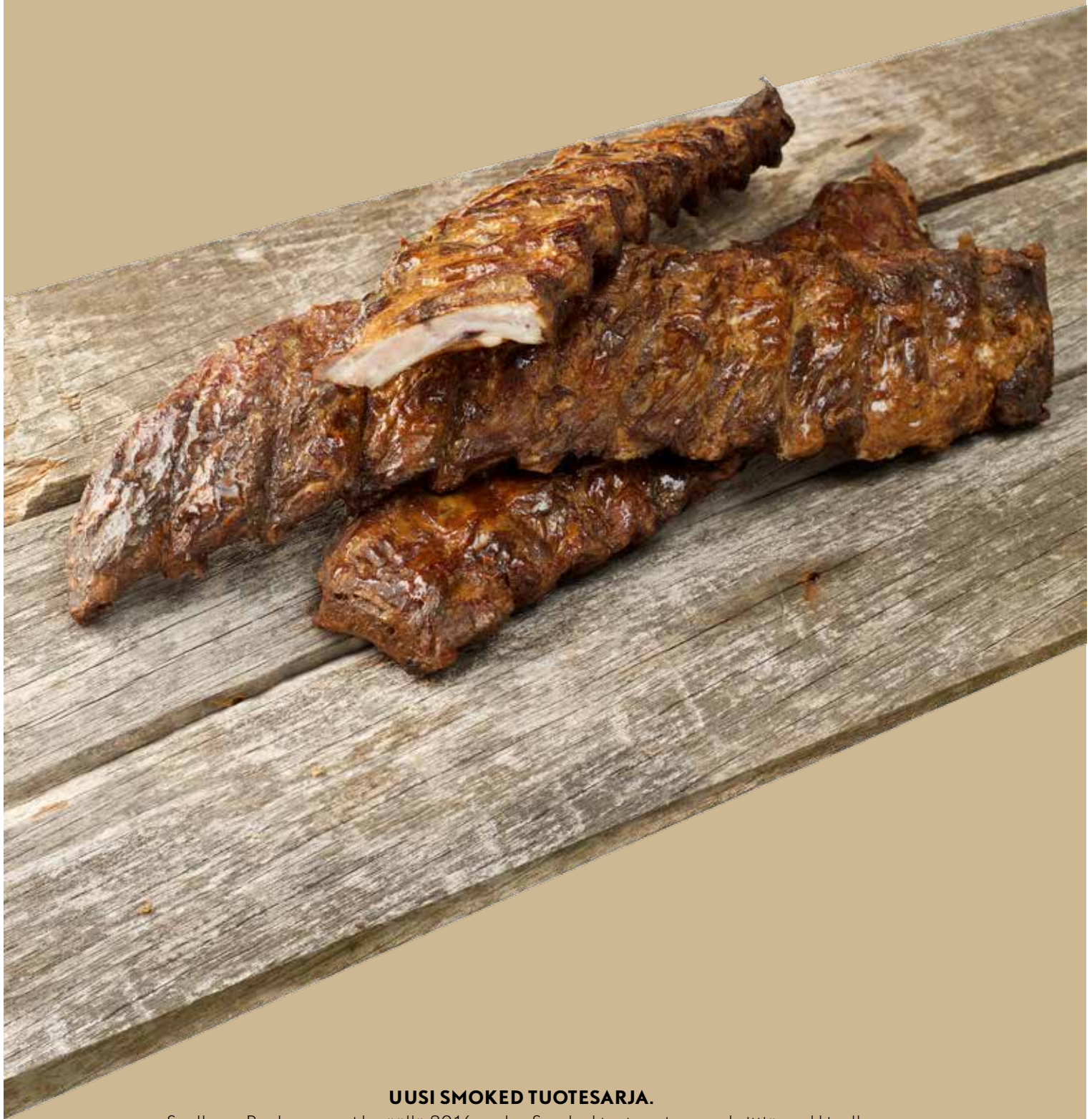
reilusti uusia varastotiloja ja muita tuotannon aputiloja. Kookikartanon tehdasta on laajennettu aikaisemmin, vuosina 2009 ja 2012.

Siirtyminen uusiin tiloihin on tehtävä suunnitelmallisesti ja vaiheittain.

– Uusi tehdas on energiatehokas ja hyödyntää nykyaikaisinta kiinteistötekniikkaa, kuten ympäristöystävällistä CO₂-kylmäainetekniikkaa. Myös nykyisen tehtaan kylmätekniikan seuranta ja säädettävyys liitetään laajennuksen järjestelmään, jolloin on mahdollista saavuttaa energiasäästöjä tarkemman analysoinnin kautta, Kookikartanon huolto- ja kunnossapitopäällikkö **Klaus Holma** kertoo.



Kookikartanon laajennus Keravalla otetaan käyttöön asteittain keväällä 2017. Laajennus antaa paljon uusia mahdollisuuksia tuotannon kehitykselle.



UUSI SMOKED TUOTESARJA.

Snellman Pro lanseerasi keväällä 2016 uuden Smoked tuotesarjan suurkeittiömarkkinalle.

Liha savustetaan ja kypsennetään hitaasti kunnes lopputuote on murea ja herkullinen. Smoked tuotesarja oli Snellman Pron vuoden 2016 asiakasmarkkinoinnin suurin panostus.

SNELLMAN PRO ENTISTÄ PAREMPAA KUMPPANUUTTA

Snellman-konsernin yritys Food Service -toimialalla on Snellman Pro. Olemme ammattikeittiöiden kumppani ja tavoitteenamme on olla horeca-alan edelläkävijä Suomessa. Tarjoamme yhdessä asiakkaan kanssa suunniteltuja korkealaatuisia tuote- ja palveluratkaisuja.

Vuosi 2016 oli Snellman Prossa vahvaa kehittämisen aikaa jatkaessamme matkaamme tuotemyyjästä lisäarvoa tuottavaksi kumppaniksi. Teemme jatkuvasti tiivistyvää yhteistyötä niin asiakkaidemme kuin konsernin sisäisten yksiköiden kanssa. On tärkeää, että ymmärrämme asiakkaidemme tarpeita entistä täsmällisemmin ja syvällisemmin. Tätä tavoitetta kohti kuljemme uudistamalla sekä asiakkuus- että tuoteryhmästrategiaamme.

Palvellaksemme asiakkaitamme mahdollisimman kilpailukykyisesti tehostimme tilaus- ja toimitusketjuamme sekä optimoimme varastotoimintomme. Lisäksi virtaviivaistimme hankintaamme ja terävöitimme tuotevalikoimaamme. Suuri kiitos kuuluukin koko henkilöstölle erinomaisesta työstä kuluneena vuonna.

YHTEISTYÖ KANTAA HEDELMÄÄ

Selkeä kilpailuvaltti Snellman Proille ovat synergiaedut, joita saavutetaan, kun tiivistämme konsernin sisäistä yhteistyötä. Tämän yhteistyön tulokset alkavat nyt entistä selkeämmin näkyä myös asiakkaillemme.

Snellmanin Lihanjalostuksen tuoteosaaminen on vahvuus, johon panostamme jatkossa yhä enemmän. Jo vuoden 2016 aikana pääsimme eteenpäin yhteisten tavoitteiden asettamisessa, ennusteiden laatimisessa, raaka-aineohjauksessa ja tuotekehitysyhteistyössä. Kehitimme yhdessä myös mitareita, myynti- ja tulostavoitteita sekä tuotestrategiaa, jonka päämääränä on jalostusasteen nosto.

**”Tiivistynyt yhteistyö
Lihanjalostuksen
kanssa parantaa
kilpailukykyämme
entisestään.”**

Annika Vainio
toimitusjohtaja
Snellman Pro Oy

Snellman Prossa työskentelee tehokkaasti organisoitunut henkilöstö, jolla on vahva alan ammattitaito. Panostamme myös jatkuvasti oman henkilöstömme hyvinvointiin, koulutukseen ja viestinnän kehittämiseen.

VASTUULLISTA TOIMINTAA

Snellman Pron vuoden 2016 liikevaihto supistui, mutta vuosi oli tuloksellisesti hyvä ja saavutimme tulostavoitteemme. Horeca-alalla Suomessa vuosi oli edelleen nihkeä ja myynti kokonaisuudessaan päättyi pieneen laskuun. Lihasta oli edelleen

ylitarjontaa, mutta etenkin naudanlihassa päästiin suhteellisen hyvään tasapainoon. Odotuksemme vuodelle 2017 ovat varovaisen positiiviset.

Kuluttajat arvostavat ravintoloiden tarjonnassa yhä enemmän tuotteiden kotimaisuutta, vastuullisuutta ja jäljitettävyyttä. Täten myös ammattikeittiöt odottavat, että niiden kumppaneilla nämä asiat ovat kunnossa. Panostamme jatkuvasti myös konsernin omien kotimaisten lihatuotteiden myyntiin. Asiakkaiden toiveesta lanseerasimme myös muun muassa kotimaisia broiler sous-vide-tuotteita, jotka palvelevat suurkeittiöasiakkaitamme.

Konsernin kattavan yhteisen vastuullisuusstrategiamme mukaisesti kehitämme myös Snellman Prossa jatkuvasti tuotteidemme jäljitettävyyttä ja vastuullisuutta. Saimme tänä vuonna kalatuoteryhmässämme MSC:n (Marine Stewardship Council) lisäksi ASC (Aquaculture Stewardship Council) sertifiointin. Nämä sertifiointit myönnetään



SNELLMAN *pro*

PARASTA MEILTÄ. JA MAAILMALTA.

Nostimme kunnolla esille Snellmanin
ylpeydenaiheen, juuriltaan ja genetiikaltaan
täysin suomalaisen possun.

AVAINLUKUJA FOOD SERVICE

27
MILJOONAA
EUROA

LIIKEVAIHTO
MUUTOS
- 20 %



22
HENKIÖSTÖ

kestävällä tavalla kalastetulle kalakannalle, ympäristön monimuotoisuutta vaaliville sekä työntekijöiden oikeuksia kalankasvattamoilla kunnioittaville yrityksille. Valikoimamme noudattaa WWF:n kalaoppaan suosituksia.

Vuoden 2016 keväällä liityimme yhtenä harvana horeca-alan toimijoista jäseneksi kansainväliseen tavarantoimittajien BSCI-auditointijärjestelmään (Business Social Compliance Initiative). Järjestelmän avulla pyritään varmistamaan alihankkijoiden vastuullinen toiminta. Viestimme asiakkaillemme on: "Huolehdimme, jotta sinun ei tarvitse".

TUOTEKEHITYSTÄ YHTEISTYÖSSÄ

Asiakkaiden ja kuluttajien tarpeiden ymmärtäminen on toimintamme lähtökohta. Avainasemassa on ajassa elävä, nopea ja yhdessä asiakkaiden kanssa tehtävä tuotekehitys sekä uusien ruokatrendien tuotteistaminen heidän käyttöönsä. Tuotekehityksessä otamme huomioon myös voimistuvan kasvisruokatrendin.

Viime vuoden aikana tapasimme asiakkaita yli 60 messutapahtumassa. Yhtenä messujemme pääteemoista olivat uutuutemme Smoked-tuotesarja ja Pastrami. Yhteistyössä Lihanjalostuksen kanssa kehitimme myös viime vuoden merkittävän tuotelanseerauksen, Dry aged -pihvien. Kaikki tuotteet ovat saaneet hyvän vastaanoton.



Smoked tuotesarjaa kehitettiin aktiivisesti yhdessä Snellmanin Lihanjalostuksen kanssa.

Ensin tarvittiin hyvä idea. Sit-
ten ryhdyttiin uuteraan ja
innovatiiviseen tuotekehityk-
seen, tehtiin paljon testejä ja alettiin
työstää reseptiikkaa sekä asiakkaille
helppoja tarjoiluohdotuksia. Lopuksi
homma paketoitiin yhteen hauskan
markkinoinnin avulla.

Snellman Pron asiakasmarkkinoinnin
isoin satsaus viime vuonna oli Smo-
ked-sarja. Siinä kohtaavat maailman
suomalaisin possu ja maailman ame-
rikkalaisin ruuanvalmistustapa.

– Nostimme kunnolla esille Snell-
manin ylpeydenaiheen, juuriltaan ja
genetiikaltaan täysin suomalaisen
possun ja ”lähetimme” sen Ameri-
kan-matkalle. Siellä possu pääsi mu-
kaan barbeque-juhliin ja keksi, että
eikös kotoiseen ruokakulttuuriimme
voisi tuoda ripauksen aitoa jenkkime-
ninkiä, Snellman Pron asiakasmarkki-
nointipäällikkö **Sanna Soinen** tau-
soittaa.

- CASE - KUNNON MAATIAIS- POSSU MAAILMALLA

Snellman Pron keittiömestari **Atte Kuuskoski** kertoo, että tuoteperhe edustaa trendikästä slow foodia parhaimmillaan. Lihaa savustetaan ja kypsennetään Kuusisaaren tehtaalla avouunissa niin pitkään, että loppu-
tulos on varmasti mureaa, mehevää ja herkullista. Asiakkaille kypsä liha toimitetaan pakastettuna, mikä puolestaan vähentää asiakkaan hävikkiä. Smoked-sarja on esimerkki Snellman Pron ja Lihanjalostuksen hyvästä yhteistyöstä. Mukana tuotekehityksessä oli iso joukko ammattilaisia molemmilta toimialoilta.

– Tuotteiden laadun varmistamisessa apunamme ovat Snellmanin Kunnan

maatiaispossun kasvatuksen perus-
pilarit: avoimuus, vastuullisuus ja
jäljitettävyyttä. Viesti lihan alkuperästä
on tärkeä asia asiakkaillemme ja ku-
luttajille, Snellmanin Lihanjalostuk-
sen tuotekehityspäällikkö **Kai Meyer**
muistuttaa.

– Tuotekehitysvaiheessa oman mie-
tintänsä aiheutti se, kuinka saamme
lihaan oikeanlaisen, amerikkalaistyy-
lisen savuaromin. Monen testin ja ko-
keilun jälkeen löysimme etsimämme
ja saimme possuun perinteistä hic-
kory-makua, Snellmanin Lihanjalos-
tuksen tuotekehittäjä **Tore Snellman**
kertoo.



PANINI MAISTUU MYÖS RUOTSISSA.

Mr. Paninin pakkausuudistus Ruotsissa toteutettiin lokakuussa 2016. Kuluttajat ovat ottaneet pakkausuudistuksen hyvin vastaan. Myydyimmät Mr. Panini tuotteet Ruotsissa ovat BBQ kana-pekoni, kebab-valkosipuli ja pesto-mozzarella.

MR. PANINI

VAUHTIA MYYNTIIN VÄHITTÄISKAUPASTA

Panini tarjoaa konseptoidun tuotteen nopeaan syömiseen, jota Snellman-konserniin kuuluva Mr. Panini Oy valmistaa Ulvilassa ja Tukholmassa. Vuonna 2016 onnistuminen Suomen vähittäiskaupassa siivitti Mr. Paninin erinomaiseen myynnin kasvuun ja hyvään tulokseen.

Mr. Paninin myynnin kasvu oli kannattavaa ja tuloksemme ennakoitua parempi vuonna 2016. Myös brändimme tunnettuus on jatkanut hyvää kehitystä. Yli 60 prosenttia kuluttajista tunnistaa logomme Suomessa.

Vuonna 2015 tehty päätös lähteä voimakkaasti mukaan vähittäiskauppojen valikoimiin on osoittautunut oikeaksi. Mr. Paninin tuotteita myydään nyt lähes kaikissa suurissa kauppaketjuissa Suomessa. Hyvää myynnin kehitystämme on edesauttanut se, että välipalatuotteet ovat tärkeä ja kasvava tuoteryhmä kuluttajien keskuudessa. Tässä kategoriassa markkinaosuutemme on korkea.

Toinen strategisesti onnistunut päätös on ollut panostus konsulenttitoimintaan. Viime vuonna teimme ruokakau-
poissa 630 konsulenttipäivää, joiden aikana lukuisat uudet kuluttajat pääsivät tutustumaan tuotteisiimme.

Kokeilimme viime vuonna myös ensimmäistä kertaa televisiomainontaa yhdessä R-kioskin kanssa. Kioskit ovat meille tärkeä jakelukanava, missä myynnin kehitys on ollut hyvä. Sen sijaan liikennemyymälöissä myyntimme laski hieman. Pääsyy tähän oli kauppojen aukioloaikojen vapautuminen, joka on laskenut liikennemyymälöiden kokonaismyyntiä.

TUOTTEET JA TUOTANTO KUNNOSSA

Mr. Paninin tuotanto Ulvilassa on hyvässä vauhdissa. Vuoden 2016 aikana käynnistimme toisen tuotantolinjan, jonka

**”Kasvu Suomen
vähittäiskaupassa on ollut
jopa nopeampaa kuin osa-
simme ennakoida.”**

Tommy Snellman

toimitusjohtaja
Mr. Panini Oy

käyttöönotto onnistui sujuvasti. Uuden tuotantolinjan sisäänajosta huolimatta toimitusvarmuutemme pysyi erinomaisena. Lisäksi henkilöstötyytyväisyys kehittyi myönteisesti.

Olemme edelleen onnistuneet parantamaan tuotteitamme, joissa tärkeintä on hyvä maku. Valmistamme paninien täytteenä olevan majoneesin Ulvilassa. Leipä on paikallisen leipomon leipomaa ja toimitetaan aina tuoreena meille.

Kinkku, kebab ja pepperoni tulevat Snellmanin Lihanjalostuksesta ja leikkaamme ne paikan päällä Ulvilassa. Näin valmistamme parhaan mahdollisen tuoreuden ja minimoimme hävikin. Vuoden 2016 aikana tuotekehityksemme työsti eri raaka-ainevaihtoehtoja mahdollistaakseen siirtymisemme kotimaiseen broileriin. Loppuvuodesta pystyimmekin aloittamaan täysin kotimaisen broilerin käytön tuotteissamme.

Uutuustuotepuolella lanseerasimme markkinoille alkuvuodesta tonnikalapaninin. Siinä käytämme ainoastaan MSC-sertifioitua kalaa (Marine Stewardship Council). Merkki myönnetään kalalle, joka on peräisin terveestä kalakannasta ja pyydytetty kestäväällä kalakannan jatkuvuuden turvavalla tavalla, jonka jäljitettävyyttä pystytään takaamaan. Lisäksi kasvavaan kasvisruokatreendiin vastaamme tuomalla markkinoille keväällä 2017 vegepaninin.

KESÄ ON PANININ SESONKIAIKAA

Kun tuotantovolyymit ovat kasvaneet myynnin noustessa, olemme lisänneet käsipareja tuotantoon. Lisätyövoimaa



Kuluttajille panini on
herkuttelu- ja heräteostos,
jossa konsulenttitoiminnalla
on iso rooli.

AVAINLUKUJA PANINI

1 2
MILJOONAA
EUROA
LIIKEVAIHTO
MUUTOS
4 4 %



60
HENKILÖSTÖ

käytämme erityisesti kesällä, joka on paninien vilkkainta myyntiaikaa.

Kesällä 2016 olimme mukana noin 40 kesätahtumassa Mr. Paninin myyntiautolla tai -teltalla. Varsinainen kysyntäpiikki ajoittui vappuun, jolloin teimme uuden tuotantoennätyksen Suomessa. Henkilöstö on tehnyt uutterasti työtä koko vuoden ja heille siitä suuri kiitos.

KASVUA RUOTSISSA

Myös Ruotsin vaativilla markkinoilla Mr. Paninin myynnin kehitys oli kuluneen vuoden aikana hyvä. Työtä riittävän volyymin saavuttamiseksi ja kannattavuuden nostamiseksi on kuitenkin vielä jatkettava.

Syksyllä 2016 uudistimme paninien pakkauksen, mistä olemme saaneet hyvää palautetta. Taustalla oli kuluttajilta tullut toive mahdollisimman luonnonmukaisesta pakkauksesta. Uutena materiaalina käytämme nyt paperia.

Myös Ruotsissa paikallinen leipomo valmistaa käyttämämme leivän. Täytteet toimitamme Suomesta, ja paninit kootaan paikan päällä Tukholmassa. Lisäksi tiivistimme viime vuonna myynti- ja markkinointiyhteistyötä Snellman-konsernin muiden tytäryhtiöiden kanssa.



Mr. Paninin myynti Suomen vähittäiskaupassa on ollut menestyksekkästä vuonna 2016.

- CASE - PANINI VAKUUTTI KAUPPIAAT JA KULUTTAJAT

Mr. Paninin siirtyminen kotimaiseen leipään toi mukanaan monia etuja. Myynnin kasvuun vaikutti etenkin se, että leivästä tulee kotiuunissa paistettuna yhtä nopeaa kuin ammattikeittiöiden pariloissa. Tästä aukesi tie vähittäiskauppaan, jossa myynti on lähtenyt lentoon, mutta jossa kasvua on vielä myös otettavana.

Kauppiaiden ja kuluttajien voittaminen ei ole tapahtunut ilman uutteraa työtä. Myynti on tehnyt kentällä ahkeaa jalkatyötä. Aktiivinen konsulentti-toiminta ja tuotteiden maistattaminen puolestaan ovat olleet vuonna 2014 al-



kaneesta pilotoinnista lähtien tärkeimmät kuluttajamarkkinoinnin keinot.

– Kauppiaat ovat huomanneet, että tuote liikkuu hyvin, jättää katetta eikä synnytä hävikkiä. Tuoreet, maukaat, rapeat ja nopeasti valmistettavat paninit ovat tuoneet uutta tarjontaa koko välipalasegmenttiin. Kuluttajille panini on herkuttelu- ja heräteostos, jossa konsulenttitoiminnalla on iso rooli. Kun ihmiset näkevät, kuinka helppoa paninin paistaminen kotiuunissa on, tuotteeseen tartutaan ja sitä ostetaan uudelleen, Mr. Paninin myynti- ja markkinointipäällikkö **Tomi Paavola** toteaa.



LUONNOLLISIA KOIRANHERKKUJA.

MUSH valmistaa Suomen vähittäiskaupalle kotimaisista raaka-aineista valmistettuja kuivattuja koiranherkkuja. Herkkuja voi käyttää paloiteltuna aktivointilelujen täytteenä tai apuna koiran koulutuksessa. MUSH snacks tuoteperhe lanseerattiin Suomen vähittäiskauppaan keväällä 2016. Kuluttajat ovat ottaneet tuotteet hyvin vastaan arvostaen tasaista laatua, korkeatasoista tuotekuivausta ja kotimaista raaka-ainetta.

MUSH

RAVITSEVAN RAAKA- RUUAN MARKKINAT KASVAVAT

Snellman-konsernissa eläinruokaa valmistaa Oy MUSH Ltd, jonka toiminta painottuu pääasiassa Suomeen ja Ruotsiin. Viime vuonna keskityimme toimintamme hiomiseen ja saavutimme selvän tulosparannuksen.

BARF-raakaruokatuotteet ovat ravintoa, jota koirat ja kissat luonnontilassa söisivät. Tuotteet koostuvat pääosin raaka-asta lihasta, luista ja sisäelimistä. MUSH on Suomessa raakaruuan markkinajohtaja.

Kokonaisuudessaan lemmikkieläinruuan myynti on jo useamman vuoden ajan kasvanut vahvasti. Valtaosa koirille ja kissoille valmistetuista tuotteista on ns. kuivamuonaa. Markkinan sisällä nopeimmin kasvaa kuitenkin raakaruuan kysyntä.

Valmistamme kaikki tuotteemme omalla tehtaallamme Pietarsaaressa. Jaamme Snellman-konsernin arvomaailman luonnonmukaisuudesta, lisäaineettomuudesta ja korkeasta laadusta myös eläinten ruokinnassa. Kerromme tuotepakkauksissamme avoimesti, mistä raaka-aineet on hankittu ja miten tuotteet on valmistettu.

Raakaruokinnan eduista koirien ja kissojen hyvinvoinnille on tutkittua tietoa. Olemme tehneet usean vuoden ajan yhteistyötä Helsingin yliopiston kanssa raakaruokinnan vaikutusten todentamiseksi.

HYVÄ MYYNIN KEHITYS

Vuonna 2016 teimme päätöksen keskittyä Suomen ja Ruotsin markkinoille. Saksassa toimistomme Hampurissa suljettiin ja tilauskäsitteily siirrettiin Pietarsaareen. Samalla MUSH

”Haemme Suomessa kasvua sekä erikoisliikkeistä että päivittäistavarakaupasta.”

Magnus Pettersson
toimitusjohtaja
Oy MUSH Ltd

GmbH fuusioitiin Suomen yritykseen MUSH Oy Ltd. Vuoden aikana myyntimme niin Suomessa kuin Ruotsissa kehittyi hyvin ja ylsimme selvään tulosparannukseen erityisesti loppuvuotta kohti.

Kasvua Suomessa tuli molemmista myyntikanavistamme, erikoisliikkeistä ja päivittäistavarakaupasta. Strategiamme on pyrkiä kustannustehokkaasti tasaiseen kasvuun molemmissa kanavissa siten, että ne tukevat toinen toisiaan.

Ruotsissa myymme tuotteitamme vain erikoisliikkeissä, joissa myynnin kasvu oli hyvä. Olemme onnistuneet pitkäjänteisen työn ansiosta rakentamaan MUSHille hyvän position Ruotsin eläinruokamarkkinoilla vahvan brändin ja hyvien tuotteiden avulla. Tulevaisuuden näkymät ovat sangen rohkaisevat.

TULOKSELLISTA YHTEISTYÖTÄ

Vahvan ja positiivisen mielikuvan synnyttävä brändin merkitys korostuu toiminnassamme. Markkinoinnissa uskomme suosittelun voimaan. Hyödynnämme sosiaalista mediaa, koulutamme myyjiä ja teemme aktiivista yhteistyötä koirankasvattajien kanssa.

Facebookissa meillä on jo yli 125 000 seuraajaa ja lokakuussa MUSHin koirakasvattajakerhossa ylittyi tuhannen jäsenen



Päivittäistavarakauppa tuo meille uusia asiakkaita. Ajattelemme, että vähittäiskauppa avaa kuluttajille mahdollisuuden laajempien raaka-ruokavalikoimien äärelle erikoisliikkeisiin.

AVAINLUKUJA ELÄINRUOKA

7
MILJOONAA
EUROA
LIIKEVAIHTO
MUUTOS
1 2 %



37
HENKILÖSTÖ

raja Suomessa. Kasvattajayhteistyö on tärkeä osa myyntiä ja markkinointia, koska kasvattajilla on suuri vaikutus siihen, mitä ruokaa pennun ostaja alkaa syöttää lemmikilleen.

Ruotsissa olemme panostaneet MUSH-lähettiläsverkoston rakentamiseen. Nämä vapaaehtoiset – koiraharrastajat ja -bloggarit, kasvattajat sekä monet muut – vievät eteenpäin sanomaa raaka-ruokinnan terveellisyydestä ja luovat meille arvokasta goodwilliä mm. messuilla, kursseilla ja muissa tapahtumissa. Tukholmassa loppuvuodesta järjestetyt koiramessut, jossa olimme näyttävästi esillä, oli hyvä esimerkki tämän verkoston toimivuudesta.

TUOTTEITA JA TUOTANTOA KEHITETTIIN

Jatkoimme viime vuonna niin aktiivista tuotekehitystä kuin jatkuvaa prosessien parannustyötä. Tuotantolinjojen tehokkuus on edelleen noussut ja tuotteiden hyvä laatu parantunut entisestään. Kiitos hyvää työtä tehneelle henkilökunnallemme.

Tuotteistamme Vaisto -täysravintosarjan myynti kehittyi kulu-neena vuonna hyvin. Ruotsissa Vaisto 10 kilon lanseeraus loppuvuodesta oli myös menestys. Suomessa erityisen hyvän vastaanoton ovat saaneet myös koirien snacks-tuotteet.

Snellmanin Lihanjalostuksen myyjien tuotesalkussa on nyt paitsi kuluttajakatkattua lihaa ja lihanjalosteita myös eläinten ruokaa. Lihanjalostuksen ja MUSHin yhteistyö tiivistyi vuoden 2016 aikana. Taus-talla on MUSHin tavoite saada entistä vahvempi jalansija suomalaisissa päi-vittäistavarakaupoissa.

– Päivittäistavarakaupan osaamista Lihanjalostuksesta todella löytyy. Lisäksi yhteistyö tuo lisää uskotta-vuutta pienelle brändillemme. Isoille ketjuille toimitusvarmuus ja luotet-tavuus ovat tärkeitä asioita, MUSHin toimitusjohtaja **Magnus Pettersson** toteaa.

– Meillä on hyvät ja laajat kontaktit kenttään, mutta tarvitsemme mush-ilaiset mukaan myyntityöhön. Heillä on syvälinen asiantuntemus eläin-ruuasta, Lihanjalostuksen myynti-päällikkö **Hannu Nikkanen** sanoo.

Suomessa myyntiä päivittäistava-rakauppaan on laajennettu uusilla koirien ja kissojen pakastetuotteilla, jotka kuluttajat ovat ottaneet hyvin vastaan. Duo Plus -tuoteperhe on ke-hitetty nimenomaan päivittäistavara-kauppaan, mutta myös erikoisliikkeet saavat sen valikoimiinsa halutessaan.

Päivittäistavarakaupassa MUSHin tuotevalikoima on erikoisliikkeitä suppeampi, eikä tuotteiden myynti edellytä erityisosaamista koirien ja kissojen raakaruokinnasta. Erikois-liikkeiden valikoimissa olevat tuot-teet sen sijaan usein vaativat myyjiltä asiantuntemusta ja asiakkaan henki-lökohtaista palvelua.



- CASE - LISÄÄ HYLLYTIILAA VÄHITTÄISKAUPASSA

– Päivittäistavarakauppa tuo meille uusia asiakkaita. Ajattelemme, että vähittäiskauppa avaa kuluttajille mahdollisuuden laajempien raaka-ruokavalikoimien äärelle erikois-liikkeisiin, MUSH Suomen markki-nointipäällikkö ja barf-asiantuntija **Riikka Lahti** toteaa.

Kannattavaa kasvua MUSH hakee molemmista jakelukanavistaan, sekä erikoisliikkeistä että päivittäistavara-kaupasta.

HENKILÖSTÖ

HYVÄ SNELLMANLAINEN

TYÖYHTEISÖ

Yhtenäisten toimintatapojen, mallien ja prosessien luominen yrityksessämme on tärkeää. Yhteen liimaavana voimana on vahva arvopohjainen yrityskulttuurimme.

Snellmanlainen työpaikka ja työyhteisö rakentuu neljän peruspilarin varaan. Niitä ovat yhtenäinen henkilöstöpolitiikka, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työkyvyn ylläpito, osaamisen kehittäminen sekä hyvä ja oikeudenmukainen johtaminen ja esimiestyö. Näitä kehitämme osana jatkuvia prosesseja päivittäisessä toiminnassamme.

Olemme kuluneen vuoden aikana työstäneet, mitä hyvä snellmanlainen johtaminen tarkoittaa. Hyvä johtaminen perustuu arvoihimme, joiden varaan koko yritystoimintamme on rakennettu.

Keskustelujen pohjalta syntyvät johtamisen kulmakivet, joiden tarkempaa sisältöä esimiehet vuoden 2017 aikana työstävät. Tavoitteenamme on luoda yhtenäinen snellmanlainen tapa johtaa.

Lähtökohdat hyvälle sekä oikeudenmukaiselle johtamiselle ja esimiestyölle ovat erinomaiset. Vuoden aikana saatettiin loppuun kaikkia konsernin esimiehiä koskeneet 360 astetta-arvioinnit, joiden tavoitteena on edelleen kehittää esimiestyötämme. Lisäksi työtyytyväisyys konsernissamme on korkealla tasolla. Trendi on viime vuosina ollut nouseva, ja keväällä 2016 toteutetussa työilmapiirikyselyssä saavutimme kaikkien aikojen parhaan tuloksen.

**”Snellmanilla jokaisen
työntekijän oikeus on tulla
hyvin johdetuksi.”**

Timo Ylilauri
henkilöstöjohtaja
Oy Snellman Ab

HR-JÄRJESTELMÄÄ KEHITTÄMÄSSÄ

Henkilöstötoimintojen merkittävin hanke vuonna 2016 oli HR-järjestelmäprojektin käynnistäminen. Tavoitteena on rakentaa konsernin käyttöön yksi tietojärjestelmä. Se myös yhdenmukaistaa käytänteitämme HR-toiminnoissa ja auttaa esimiehiä tietojen hallinnassa. Haluamme varmistaa, että kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti ja samoilla pe-

lisäännöillä. Tähän uusi HR-järjestelmä antaa johdolle ja esimiehille työkaluja.

YHTENÄISET TYÖAIKAKÄYTÄNNÖT

Uusi työajanseuranta ulotettiin vuoden aikana kaikkiin konsernin yksiköihin Suomessa. Tavoitteena on entistä selkeämpi, varmempi ja oikeudenmukaisempi työajan rekisteröinti. Työajanseurantajärjestelmään voidaan myös lisätä ominaisuuksia, jotka helpottavat työvuorosuunnittelua ja mahdollistavat turvallisuutta lisäävän kulunvalvonnan.

Kesällä 2016 Suomen hallituksen solmima kilpailukykyso-
pimus toteutettiin Snellman-konsernissa lisäämällä toimi-
henkilöiden vuosittaista työaika 24 tunnilla. Lisäys tapahtuu pidentämällä päivittäistä työaika kuudella minuutilla. Käytäntö on sama kaikissa Snellman-konsernin yhtiöissä Suomessa.

Henkilökunnan viihtyvyyteen, työhyvinvointiin ja jaksamiseen panostettiin monipuolisesti vuonna 2016.



Vuoden aikana kävimme yt-neuvotteluja Snellmanin Lihantalostuksessa ja MUSHilla. Neuvottelut käytiin hyvässä yhteishengessä. Toimintojen uudelleen organisoinnin ansiosta irtisanomisilta vältyttiin.

KAIKILLA MAHDOLLISUUS OPPIA

Yrityskulttuuriimme olennaisesti kuuluvan lean-ajattelun mukaan uskomme, että työssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen luovat meille kilpailuetua. Tästä syystä haluamme luoda henkilöstölle mahdollisuuksia kouluttautua uran eri vaiheissa. Olemme tehneet koulutussuunnitelmia kolmella tasolla: peruskoulutukseen, ammatilliseen tutkimukseen tähtäävään koulutukseen sekä johdon koulutukseen. Näiden lisäksi olemme järjestäneet myös muita koulutuksia liiketoiminnan tueksi kuten esimerkiksi oppisopimuskoulutuksia sekä IT- ja kielikoulutuksia.

HYVINVOIVINA JAKSAMME

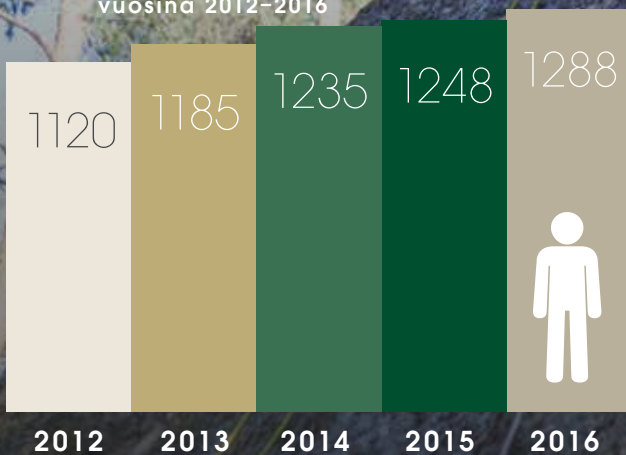
Sairauspoissaolojen ja työtapaturmien vähentäminen ovat meille tärkeitä prioriteetteja. Sairauspoissaolojen vähentämiseksi teemme tavoitteellista yhteistyötä työterveyshuollon kanssa.

Erityisesti vakavien työtapaturmien määrää on onnistuttu viime vuosina vähentämään. Avain myönteiseen kehitykseen on ollut yhteisen vaaratilanteiden hallintajärjestelmän kehittäminen. Se kattaa kaikkien tapahtuneiden vaaratilanteiden, läheltä piti -tilanteiden sekä sattuneiden tapaturmien käsittelyn ja raportoinnin. Tavoitteenamme on mahdollisimman tehokas, ennaltaehkäisevä toiminta.

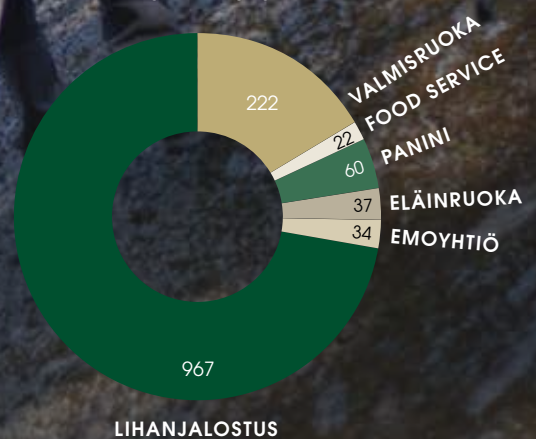
Kannustamme henkilökuntaa pitämään huolta terveydestään ja jaksamisestaan. Wellness-toimintamme onkin aktiivista, ja se kehittyy jatkuvasti henkilöstömme toiveita kuunnellen. Meillä on mahdollisuus ohjatusti harrastaa monia erilaisia lajeja. Olemme tarjonneet henkilökunnalle myös mahdollisuuden hankkia erilaisia liikuntavälineitä edullisella osamaksukäytännöllä. Jatkoimme viime vuonna myös hyvän vastaanoton saaneita First Beat -mittauksia eli hyvinvointianalyysseja, jotka antavat tietoa muun muassa stressitasosta ja unen laadusta.

AVAINLUKUJA HENKILÖSTÖSTÄ

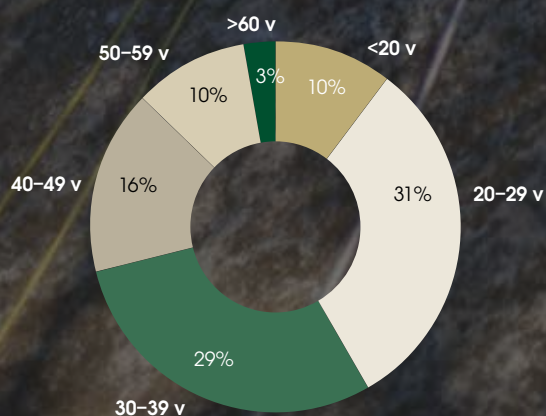
HENKILÖSTÖ KESKIMÄÄRIN
vuosina 2012–2016



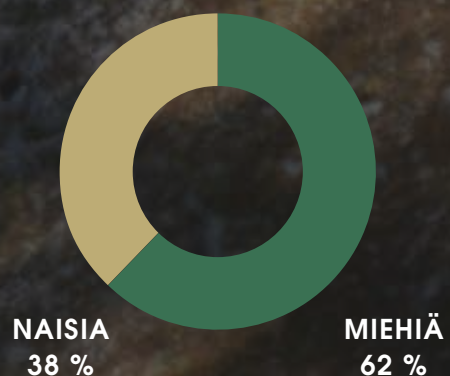
HENKILÖSTÖ KONSERNISSA
31.12.2016



HENKILÖSTÖN IKÄJAKAUMA
tilapäistyöntekijät mukaan laskettuna



HENKILÖSTÖN
SUKUPUOLIJAKAUMA
tilapäistyöntekijät mukaan laskettuna



VASTUULLISUUS

VASTUULLISUUS KITEYTYY

KUUTEEN KULMAKIVEEN

Vastuullisuus on syvällä Snellman-konsernin toiminnan ytimessä. Haluamme kuitenkin jatkuvasti parantaa toimintaamme vastuullisuuden osa-alueilla ja kertoa siitä entistä avoimemmin. Aloitimme syyskuussa 2016 konsernin yhteisen vastuullisuusstrategian työstämisen.

Vastuullisuus on luontainen osa yrityksemme arvoja, jotka konkretisoituvat käytännön tekoina. Kuten kaikessa toiminnassamme, pyrimme myös yritys- vastuussa olemaan edelläkävijä ja suunnannäyttäjä.

Työ Snellman-konsernin yhteisistä vastuullisuuden tavoitteista ja mittareista käynnistettiin menneen vuoden aikana. Kehittämistyöhön otettiin mukaan koko henkilökunta. Työnalla olevassa vastuullisuusstrategiassa määrittelemme vastuullisuuden kuuden kulmakiven – ympäristö, hankinta, ihmiset, eläimet, talous ja tuotteet – ympärille. Määrätietoista työtä jatketaan vuoden 2017 aikana.

YMPÄRISTÖ

Olemme tehneet määrätietoista työtä energiatehokkuuden lisäämiseksi ja tätä työtä jatketaan.

Energiatehokkuuden kehittämisen ohjenuorana Lihantalostuksessa on ISO 50001 -standardi, jonka mukaisen sertifikaatin saimme alkuvuonna 2016. Samana vuonna käynnistetyssä Kokkikartanon tehdaslaajennuksessa energiatehokkuus on ollut yksi suunnittelun lähtökohdista. Uusi tehdas tulee olemaan energiatehokas ja hyödyntämään ympäristöystävällistä CO₂-kylmäainetekniikkaa. Myös nykyisen tehtaan kylmätekniikan seuranta ja säädettävyyttä liitetään laajennuksen järjestelmään, jolloin on mahdollista saavuttaa energiasäästöjä tarkemman analysoinnin kautta.

Parhaillaan tutkimme uusiutuvan energian tuomia mahdollisuuksia kuten esimerkiksi, kuinka voimme hyödyntää aurinkoenergiaa tulevaisuuden energialähteenä. Lisäksi sel-

vitämme, voiko biokaasua käyttää myös muissa laitoksissa kuin Kuusisaaressa sekä voivatko teuras- ja jakeluautot tulevaisuudessa kulkea biokaasulla.

Vedenkulutusta ja kemikaalien käyttöä vähennämme edelleen. Pyrimme siihen, että kierrätämme kaiken meillä syntyvän jätteen ja kaikki pakkausjäte saadaan hyötykäyttöön.

HANKINTA

Huomioimme hankinnassamme ympäristö- ja sosiaalisen vastuun, raaka-aineen turvallisuuden ja jäljitettävyyden sekä hyvät ja rehelliset kaupankäyntitavat. Noudatamme kaikessa hankinnassa Snellman-konsernin arvoja, eettisiä periaatteita ja strategisia linjauksia.

Edellytämme yhteistyökumppaneitamme vastuullisen toiminnan lisäksi läpinäkyvyyttä, jäljitettävyyttä sekä samaa korkealaatuista toiminnan tasoa kuin itseltämme.

Hankinnassamme suosimme luonnollisuutta sekä kotimaisuutta. Auditoimme yhteistyökumppaneitamme ja seuraamme heidän toimintaansa suunnitelmallisesti.

Menneenä vuonna työstimme Snellmanin Toiminnan Periaatteita eli code of conduct -ohjeita, jotka ohjaavat päivittäistä työtämme. Näissä ohjeissa huomioidaan toimintamme eettisen, sosiaalisen ja ympäristönäkökannan osin.

IHMISET

Vastuu ihmisistä lähtee yrityksemme arvosta ”Kohteile toisia kuten toivoisit itseäsi kohdeltavan”. Ihmisläheisyys on

yrityskulttuurissamme keskeinen periaate ja voimavara. Tärkeimpiä osa-alueita ovat turvallisuus, yhdenvertaisuus, työhyvinvointi, kehittyminen ja johtaminen.

Vastuu tuottajistamme ja heidän hyvinvoinnistaan ovat ensiarvoisen tärkeitä meille. Panostamme muun muassa tilaneuvonnan ja -ohjauksen avulla yhä tiiviimpään yhteistyöhön ja toiminnan kehittämiseen.

Henkilöstön hyvinvointi ja turvallisuus ovat meille tärkeitä asioita, joten pyrimme jatkuvasti parantamaan turvallisuutta työympäristöä ja työmenetelmiä kehittämällä. Luomme henkilöstölle mahdollisuuksia kehittää osaamistaan uran eri vaiheissa.

Työhyvinvointi tarkoittaa meille kokonaisvaltaista välittämistä työntekijöistämme. Monipuolisen työterveyshuollon lisäksi kannustamme henkilöstöämme työhyvinvointi- ja wellness-toimintamme avulla huolehtimaan työkuunnostaan ja jaksamisestaan.

ELÄIMET

Hoidamme ja kohtelemme eläimiä tavalla, joka tukee niiden hyvinvointia.

Lihanjalostuksen oma sianjalostus perustuu mitattuun tietoon ja jalostustavoite keskittyy kokonaisuuden parantamiseen. Eläinten hyvinvointi ja terveys huomioiden suoritetaan lastaus, kuljetus ja teurastus ammattitaidolla ja eläimiä kunnioittavalla tavalla.

Vuoden 2016 aikana organisoimme alkutuotantomme toiminnot uudelleen. Lihaketjumme operatiiviset toiminnot ja alkutuotannon kehitystyöt johdetaan nyt eri prosesseina. Tavoitteena on saada lisäresursseja tilakehitystyöhön, jotta tuottajamme voisivat edelleen kehittää toimintaansa Maatilan Parhaat -laatuohjelman mukaisesti, jolla toimintaa ohjataan.

Koko tuotantoketjumme sopimustiloilta valmiiseen tuoteteeseen saakka on omassa ohjauksessamme ja valvonnassamme. Snellmanin Lihanjalostuksen käyttämä naudan- ja sianliha on 100-prosenttisesti kotimaista, perhetiloilla tuotettua lihaa. Ravintotarpeen mukainen gm-vapaa ruokinta tukee eläinten hyvää terveyttä ja tuotantokykyä. Kaikki Snellmanin Lihanjalostuksen tuottajat ovat sitoutuneet gm-vapaaseen tuotantotapaan.

Kaikilla tuotantotiloilla tehdään eläinlääkärin tarkastuksia vähintään neljä kertaa vuodessa ja suurimmilla kuukausit-

tain. Lihanjalostuksen tehtaalla työskentelee Eviran eläinlääkäreitä, jotka huolehtivat siitä, että toiminta on Suomen lakien ja eläinten hyvää kohtelua edellyttävien omavalvontastandardiemme mukaista.

TALOUS

Taloudellinen vastuullisuus tarkoittaa Snellman-konsernissa ensisijaisesti yhtiön toiminnan jatkuvuuden turvaamista. Tämä edellyttää kannattavaa kasvua pitkällä tähtäimellä kaikilla toimialoilla.

Noudatamme yrityksen johtamisessa Hyvää Hallintomallia. Toimintamme on läpinäkyvää ja raportointi sekä viestintä eri sidosryhmille säännöllistä. Toimimme vastuullisena yrityskansalaisena työllistämällä paikallisesti ja osallistumalla hyväntekeväisyyteen.

Vuonna 2016 kehitimme talouden hallintaa usealla eri tavalla. Olemme vieneet eteenpäin yhdenmukaisia laskentaperiaatteita, ottaneet käyttöön uusia budjetoinnin ja ennustamisen työkaluja sekä kehittäneet raportointiamme. Vuonna 2017 konsernin tavoitteena on siirtyä rullaavaan toiminnan ennustamiseen.

TUOTTEET

Teemme turvallisia ja maukkaita sekä mahdollisimman aitoja ja luonnollisia tuotteita. Tuotteiden vastuullisuuden varmistamme tehokkaiden prosessien ja järjestelmien avulla, hyvin suunnitellulla omavalvonnalla sekä sertifioinneilla.

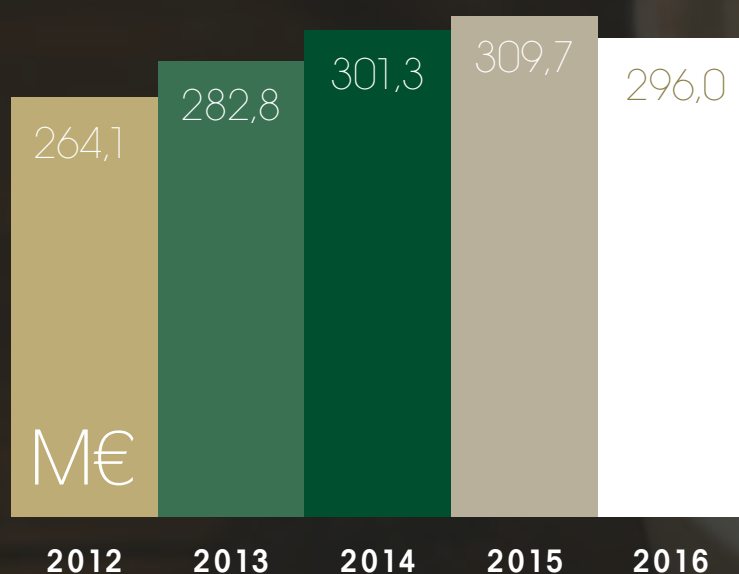
Uusin Snellmanin Lihanjalostukselle myönnetty sertifikaatti on FSSC 22000. Se on elintarviketeollisuudelle myönnettävä sertifikaatti, joka kattaa koko toiminnan riskiarviointineen. Lisäksi Snellman Pro sai vuonna 2016 kalatuotteiden MSC:n (Marine Stewardship Council) lisäksi ASC (Aquaculture Stewardship Council) sertifioinnin. Nämä sertifioinnit myönnetään kestäväällä tavalla kalastetulle kalakannalle, ympäristön monimuotoisuutta vaaliville sekä työntekijöiden oikeuksia kalankasvattamoilla kunnioittaville yrityksille.

Laadunvalvontamme perustuu omavalvontaan ja auditointeihin. Konsernissa on käytössä yhteinen laadunhallintajärjestelmä IMS.

Vastuu tuoteturvallisuudesta ja laadusta kuuluu jokaiselle työntekijällemme. Hygieniä koskevat vaatimuksemme ovat erittäin tiukat ja valvomme niitä koko tuotantoketjussa, alkutuotannosta lähtien.

SNELLMAN-KONSERNIN AVAINLUVUT 2016

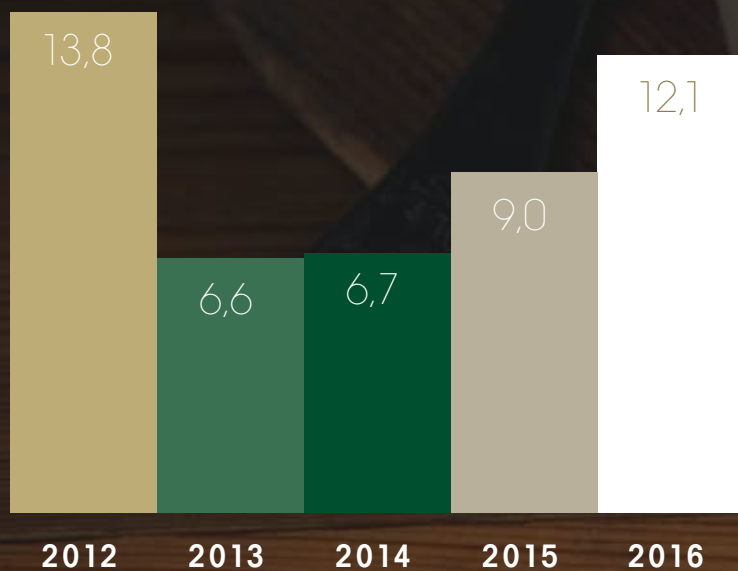
LIKEVAIHTO, M€



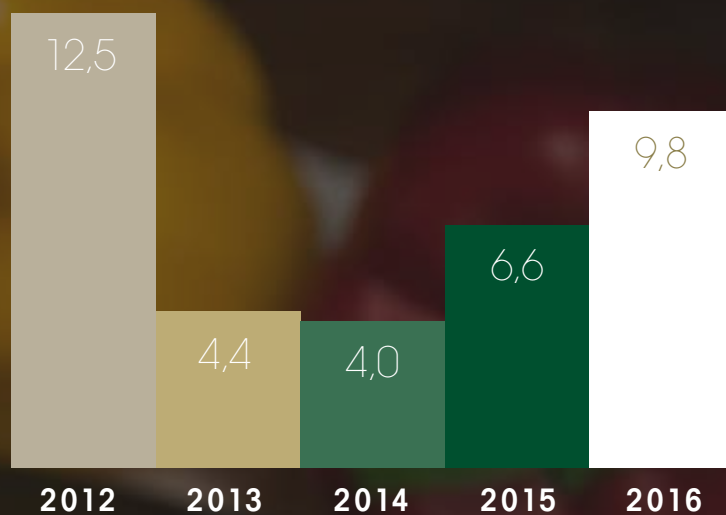
LIKETULOS, %



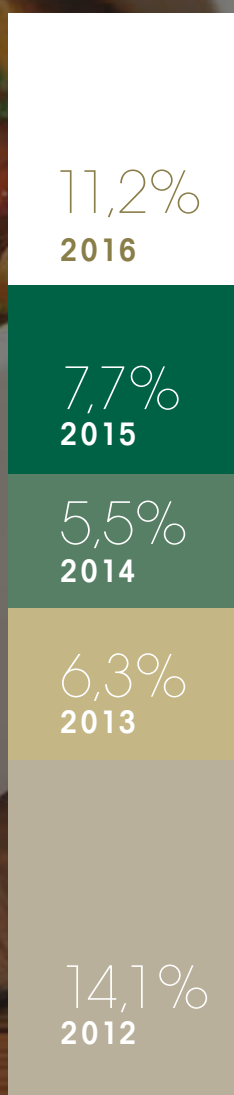
LIKETULOS, M€



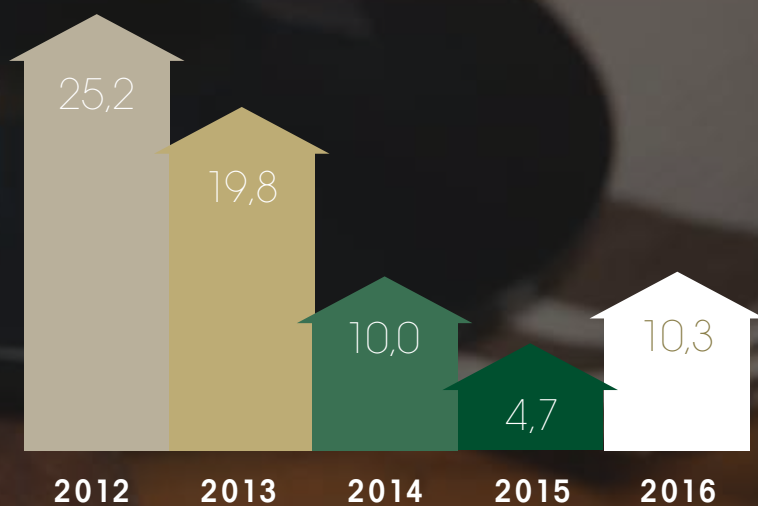
TULOS ENNEN VEROJA, M€



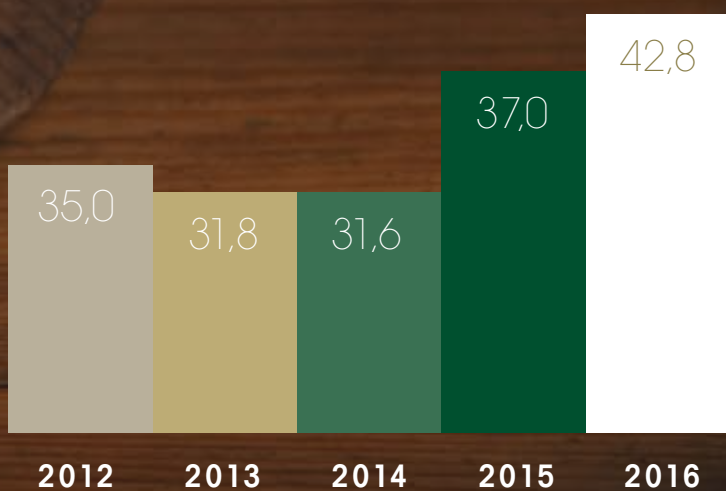
SIJOITETUN PÄÄOMAN TUOTTO, ROI %



TUOTANNOLLISET INVESTOINNIT, M€



OMAVARAISUUS, %



HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS

KONSERNIKATSAUS

Snellman-konsernin toiminta on jaettu viiteen toimialaan: Lihanjalostus, Valmisruoka, Food Service, Panini ja Eläinruoka. Hallinnolliset tukitoiminnot kaikille toimialoille tuottaa emoyhtiö Oy Snellman Ab.

Vuoden aikana liiketoimintarakenteessa tapahtui seuraava muutos: MUSH GmbH fuusioitiin Oy MUSH Ltd -yhtiöön.

Vuonna 2016 konsernin liikevaihto oli 296 milj. euroa. Liikevaihto laski 14 milj. euroa (4 %) edelliseen vuoteen verrattuna. Konsernin liikevoitto oli 12,1 (9,0) milj. euroa eli tulos parani 35 prosenttia edellisestä vuodesta.

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Toimintaympäristö vuonna 2016 oli edelleen haasteellinen. Venäjän markkina pysyi yhä suljettuna ja eurooppalaisella lihamarkkinalla vallitsi ylituotanto. Lihan ylitarjontatilanne ja hintatason lasku ovat heijastuneet koko tuotantoketjuun. Tuottajien toimeentulo ja jaksaminen ovat kovalla koetusella.

Hintakilpailu suomalaisessa vähittäiskaupassa jatkui, mikä seurauksena elintarvikkeiden hinnat laskivat. Positiivisia merkkejä on kuitenkin näkyvissä. Osalle liha-alan toimituksista myönnetty vientiluvat Kiinaan tulevat vähentämään lihan ylitarjontaa Suomen markkinalla. Myös kaupan hintatason laskussa on havaittavissa tasaantumisen merkkejä.

Kuluttajien ostovoima on edelleen heikko, mutta vähitellen parantuva taloustilanne enteilee kysynnän kasvua. Snellman-konsernin kannalta ilahduttavaa on, että strategiset valinnat – kotimaisuus, luonnollisuus ja lisäaineettomuus – ovat kuluttajien keskuudessa yhä arvostetumpia asioita. Konsernin brändit ovat tutkimusten mukaan vahvoja ja preferoituja.

Ruuasta on keskusteltu kuluneen vuoden aikana paljon ja olemme kokeneet sen erittäin tervetulleeksi. Snellmanilla on aina kuunneltu kuluttajia tiiviisti ja asiakkaat ovat olleet

toimintamme keskiössä. Puhtaus, luonnollisuus ja kiinnostus ruuan alkuperästä on noussut. Samoin kiinnostus kasvisruokia kohtaan vahvistuu. Kuluttajien mielenkiinto tukee yrityksemme pitkäaikaista strategista valintaa puhdasta ja luonnollisen ruuan puolesta. Valmisruuan, Paninin ja Snellman Pron valikoimissa olemme ottaneet huomioon kasvavan kiinnostuksen kasvisruokia kohtaan ja tuoneet sinne vaihtoehtoja kuluttajalle.

TOIMINNAN KEHITYS

LIHANJALOSTUS

Toimialan liikevaihto vuonna 2016 oli 217 milj. euroa, jossa laskua edelliseen vuoteen oli 6 prosenttia. Huolimatta lievästä myynnin laskusta toimialan kannattavuus parani. Tärkein syy kannattavuuden paranemiseen oli tuotteiden jalostusarvon nousu ja raaka-aineiden ohjaus kannattavampiin kotimaan kanaviin. Myös tilanne pakkasvarastossa oli hyvä, joten ylijäämää ei jouduttu purkamaan markkinoille edellisvuosien tapaan.

Onnistuimmekin loppuvuotta kohti parantamaan tulosta. Haluamme huomioida lihantuottajat haastavassa taloustilanteessa maksamalla heille kertaluontoisena jälkitilinä, yhteensä 1,2M€. Jälkitili maksetaan Snellmanin Maatilan Parhaat -sopimustiloille suhteutettuna vuoden 2016 eläinmyyntiin.

VALMISRUOKA

Toimialan liikevaihto vuonna 2016 oli 51 milj. euroa, jossa kehitystä edelliseen vuoteen oli 3 prosenttia. Snellmanin Kokkikartano on kasvanut kannattavasti ja lisäsi edelleen markkinaosuuttaan suomalaisella valmisruokamarkkinalla. Keravalla aloitettiin Kokkikartanon tehtaan laajennus, joka ajoittuu vuosille 2016–2017.

Ruotsissa toimivassa tytäryhtiössä, Carolines Kökissä tehtiin paljon kehitystyötä. Valmisruokamarkkinat kasvavat Ruotsissa tällä hetkellä vahvasti, joten edellytykset Carolines Kökin myynnin kasvulle ovat hyvät.



Snellman-konsernin hallitus 2016. Vasemmalta: hallituksen sihteeri Stefan Snellman, Hanna Hiekkamies, Elisabeth Eero, Ann-Christin Åström, hallituksen puheenjohtaja Henrik Snellman, konsernijohtaja Leena Laitinen, Rickard Snellman, varapuheenjohtaja Erkki Järvinen.

FOOD SERVICE

Toimialan liikevaihto vuonna 2016 oli 27 milj. euroa, jossa laskua edelliseen vuoteen oli 20 prosenttia. Snellman Pro panosti yhteistyöhön asiakkaidensa kanssa ottamalla heidät mukaan tuotekehitykseen ja tarjonnan suunnitteluun.

Tuotevalikoiman karsimisesta johtuen Snellman Pron myynninkehitys jäi jonkin verran alan yleisestä kehityksestä. Tulos kuitenkin parantui tuotteiden jalostusarvon noustessa.

PANINI

Toimialan liikevaihto vuonna 2016 oli 12 milj. euroa, jossa kehitystä edelliseen vuoteen oli 44 prosenttia. Sekä myynnin kasvu että toiminnan kannattavuus erityisesti Suomessa kehittyivät erinomaisesti.

Strateginen valinta laajentaa Mr. Paninin myyntiä vähittäiskauppaan on osoittautunut menestyksekkääksi. Kasvaneen

kysynnän vuoksi ja hyvän saatavuuden varmistamiseksi Uulvilan tehtaalla otettiin käyttöön toinen tuotantolinja.

ELÄINRUOKA

Toimialan liikevaihto vuonna 2016 oli 7 milj. euroa, jossa kehitystä edelliseen vuoteen oli 12 prosenttia. Vuoden aikana tehtiin strateginen valinta keskittää Oy MUSH Ltd yrityksen toiminta Suomen ja Ruotsin markkinoille. Saksan myyntikonttori lopetettiin vuoden alussa ja jatkossa MUSHin Saksan myynti hoidetaan suoraviennillä. Täten MUSHin edellisen vuoden tappiollinen tulos onnistuttiin kääntämään selvään nousuun.

Tuotteiden myynti Suomessa kehittyi alan yleistä kasvua nopeammin, ja myyntikehitys Ruotsissa oli myös hyvä. Erikoisliikkeiden ohella MUSH on Suomessa lähtenyt vahvasti mukaan myös päivittäistavarakauppaan. Kasvunäkymät siellä ovat hyvät.

INVESTOINNIT

Vuoden 2016 merkittävin investointi oli Kokkikartanon tehdaslaajennus Keravalla, joka on arvoltaan noin 10,5 milj. euroa. Lisäksi vuoden aikana tehtiin muita pienempiä ylläpito- ja korjausinvestointeja. Merkittävimmät IT-investoinnit olivat uuden tehdas- ja HR-järjestelmän aloitukset sekä enustamis- ja raportointijärjestelmien jatkokehitykset.

KEHITTÄMISHANKKEITA

Snellman-konsernin strategia vuosille 2016–2020 sisältää neljä kulmakiveä: kasvu, kannattavuus, prosessit ja yhteistyö. Vuonna 2016 on keskitytty strategian toimeenpanoon jalkauttamalla strategiaa toimialoille käytännön tekemiseksi ja kehittämissuunnitelmiksi. Monet kehittämishankkeista ovat konsernin kattavia. Hankkeet koskettavat muun muassa myynnin ennustamista, tuotannon sopeuttamista, budjetointia, hankinnan yhtenäistämistä ja henkilöstötoimintoja.

RISKIT

Snellman-konsernin riskit ovat jaettu strategisiin, toiminnallisiin, toimintaa vaarantaviin, henkilöstöön kohdistuviin ja taloudellisiin riskeihin. Konsernin ja toimialojen riskit päivitetään kerran vuodessa. Riskikartoituksen tavoitteena on edistää riskitietoisuutta ja vähentää tuntemattomien tai konsernin toiminnasta riippumattomien riskien toteutumista.

Hallituksen hyväksymän riskienhallintapolitiikan tavoitteena on varmistaa, että Snellman-konsernilla on parhaat mahdolliset valmiudet riskien hallintaan, jotta liiketoiminta voi kasvaa ja riskien kielteiset seuraamukset kyetään minimoimaan.

Snellmanin suurimmat taloudelliset riskit liittyvät tuotantolaitoksien keskeytymättömään toimintaan, raaka-aineseen ja sen saatavuuteen, eläintauteihin, tuoteturvallisuuteen ja kaupan hintakilpailun kiristymiseen. Toimenpiteinä riskien hallinnassa on tuotantolaitoksien paloturvallisuutta parannettu sekä tuotantolinjoja nykyaikaistettu. Raaka-aineiden saatavuus on turvattu pitempiaikaisilla hankintasopimuksilla ja tiiviillä yhteistyöllä tuottajien kanssa. Eläintautien leviäminen pyritään estämään tarkalla seurannalla ja ennaltaehkäisyllä, sekä tuottajien ja henkilökunnan koulutuksella että fyysisellä suojauksella. Tuoteturvallisuusriskiä vähennetään käyttämällä vain parhaita raaka-aineita sekä tarkoilla tuotannon prosesseilla ja laatustandardeilla, että myös valvonnalla. Kaupan hintakilpailun kiristyminen vaatii Snellman-konsernilta jatkossakin panostusta tuotekehitykseen, jonka myötä varmistamme laadukkaat tuotteet, joista kuluttajat ovat valmiita maksamaan.

SISÄINEN TARKASTUS JA VALVONTA SEKÄ RISKIENHALLINTA

Hallitus vahvistaa sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelman ja sen toteuttamistavan. Tarkastuksien painopistealueet kohdistuvat riskien hallintaan, toiminnan laadun parantamiseen ja tehostamiseen sekä ohjeiden noudattamiseen ja kehittämiseen. Sisäinen tarkastus raportoi kaksi kertaa vuodessa hallitukselle havainnoistaan ja suosituksistaan.

Snellman-konsernin hallitus arvioi konsernin strategisia riskejä vuosittain osana strategista suunnitteluprosessia. Toiminnallisia riskejä hallitus arvioi hyväksyessään toimialojen toimintasuunnitelmat ja budjetit. Taloudellisia riskejä hallitus arvioi useasti vuoden aikana. Hallitus päättää myös, mikä riskitaso on hyväksyttävä konsernin liiketoiminnassa.

Toimialojen ja konsernin johtoryhmä käyvät vuosittain läpi toimintaa uhkaavat merkittävimmät riskit ja laativat riskikartan. Jokaiselle tunnistetulle riskille nimetään vastuuhenkilö ja toimenpidesuunnitelma. Konsernin johtoryhmä arvioi vuosittain merkittävien riskien toteutumista ja hallintaa. Lisäksi Snellman-konsernin hallitus vahvistaa tehdyn riskikartoituksen.

Sisäinen valvonta perustuu pääosin laatujärjestelmien mukaiseen toimintaan. Jokaisessa tytäryhtiössä on oma laatu-päällikkö ja hänen alaisuudessaan toimiva valvontaorganisaatio. Riskienhallinta pyritään tulevaisuudessa liittämään yhä kiinteämmin normaaliin liiketoimintaan ottamalla se huomioon liiketoimintoja kehitettäessä tai hankittaessa uusia liiketoimintoja.

VASTUULLINEN TOIMINTA

Vastuullinen toiminta on aina ollut Snellman-konsernin toiminnan perustana ja näissä asioissa konserni tekee jatkuvaa kehitystyötä. Vuonna 2016 konsernissa käynnistettiin yritys-vastuullisuusprojekti, jonka tavoitteena on tehdä konsernin kattava vastuullisuusstrategia.

TALOUS JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Konsernin tilinpäätös on tehty IFRS-raportoinnin mukaisesti. Liikevaihto oli 296 (310) milj. euroa. Liiketulos oli 12,1 (9,0) milj. euroa. Omavaraisuusaste parani 37,0 prosentista 42,8 prosenttiin. Tuloksen kehittyminen oli kiitettävä ottaen huomioon, että toimintaympäristö kuluneena vuonna jatkui haasteellisena. Markkina-asema on nyt hyvä kaikilla toimialoilla.

Vuosi 2016 oli jälleen investointivuosi, kun Kokkikartanon tehdaslaajennus käynnistyi Keravalla. Snellman-konserni on edelleen kyennyt lyhentämään velkaansa. Tase ja kannat-

tavuus ovat vuoden aikana parantuneet edelliseen vuoteen verrattuna.

Toimialojen tuotannon tasapainottaminen sekä varastojen ja käyttö pääoman hallinta ovat onnistuneet hyvin. Tuotteiden jalostusarvoa on onnistuttu nostamaan, mikä näkyy parantuneena katteena.

Pitkän tähtäimen näkymät ovat hyvät. Liiketoiminnan kehittämisestä ja tulevaisuuden kasvua tukevat useat meneillään olevat kehityshankkeet. Edellytykset strategian toteutukselle ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle ovat hyvät. Tulevaisuuden näkymät Suomen taloudessa ovat varovaisen positiiviset. Matalasuhdanteesta ollaan pääsemässä kasvun tielle. Elintarvikkeissa suomalaiset luottavat kotimaiseen tuotantoon, ja suomalaisen elintarviketeollisuuden vientinäkymät ovat parantuneet.

HENKILÖKUNTA, HALLITUS JA TILINTARKASTAJA

Snellman-konsernissa työskenteli vuoden 2016 lopussa 1342 henkilöä (1297). Konsernin kirjatut palkat ja palkkiot olivat 43,1 (42,2) milj. euroa. Oy Snellman Ab:n toimitusjohtajana ja Snellman-konsernin konsernijohtajana on tilikauden aikana toiminut Leena Laitinen.

Snellman-konsernin hallituksen varsinaiset jäsenet ovat puheenjohtaja Henrik Snellman, varapuheenjohtaja Erkki Järvinen, Rickard Snellman, Ann-Christin Åström sekä uusina jäseninä Elisabeth Eero ja Hanna Hiekkamies.

Tilintarkastajana on toiminut tilintarkastusyhtiö Ernst & Young ja vastaavana tilintarkastajana Kjell Berts, CGR.

HALLITUKSEN ESITYS VOITONJAOSTA JA EHDOTUS MUUN VAPAAN PÄÄOMAN MAHDOLLISESTA MAKSAMISESTA

Jaettavissa olevat varat ovat emoyhtiön tilinpäätöksessä 34 540 999,74 euroa, josta kauden voitto on 3 878 553,05 euroa. Yrityksen taloudellisessa tilassa ei ole tapahtunut huomattavia muutoksia laskentakauden päätyttyä ja OYL 13:2 § mukainen maksukykytesti ei myöskään vaikuta jaettavissa oleviin varoihin.

Hallitus ehdottaa, että yhtiökokous jakaa jaettavissa olevat varat seuraavalla tavalla:

Osinkoa maksetaan 7,5 euroa	
per osake, tai yhteensä	2 765 850,00 euroa
Omaa vapaata pääomaa jätetään	31 775 149,74 euroa
Yhteensä	34 540 999,74 euroa

YHTIÖN OSAKKEIDEN MÄÄRÄ OSAKELUOKITAIN JA YHTIÖJÄRJESTYKSEN PÄÄASIAALLISET OSAKELUOKKIA KOSKEVAT MÄÄRÄYKSET

	31.12.2016	31.12.2015
A-osakkeet	240 000 kpl	240 000 kpl
(10 ääntä / osake)		
B-osakkeet	129 000 kpl	129 000 kpl
(1 ääni / osake)		

SUHDELUVUT	Konserni IFRS - 16	Konserni IFRS - 15	Emoyhtiö FAS - 16	Emoyhtiö FAS - 15
Liikevaihto M €	296	310	5,5	5,4
Liikevaihdon muutos %	-4 %	3 %	2 %	10 %
Liiketulos M €	12,1	9,0	-0,5	-0,4
Liiketulos %	4,1 %	2,9 %	-8,1 %	-8,1 %
Tulos ennen tilinpäätöseriä ja veroja	9,8	6,6	-3,0	-0,5
Laskentakauden tulos M €	7,7	5,3	3,9	1,2
Oman pääoman tuotto %	12,8 %	9,4 %	-12,4 %	-1,5 %
Sijoitetun pääoman tuotto %	11,2 %	7,7 %	1,6 %	2,0 %
Omavaraisuus %	42,8 %	37,0 %	29,5 %	26,1 %
Nettovelkaantuminen	68,5 %	99,1 %	152,8 %	173,0 %
Nettovelka / Käyttökate	1,8	2,7	88,8	123,7



TILINPÄÄTÖS 2016



KONSERNIN AVAINLUVUT

	IFRS 31.12.2016	IFRS 31.12.2015	IFRS 31.12.2014	IFRS 31.12.2013	IFRS 31.12.2012
Liikevaihto, milj. euroa	296	310	301	285	264
Liikevaihdon muutos %	-4 %	3 %	6 %	8 %	14 %
Liikevoitto, milj. euroa	12,1	9,0	6,7	6,6	13,8
% liikevaihdesta	4,1 %	2,9 %	2,2 %	2,3 %	5,2 %
Voitto ennen veroja, milj. euroa	9,8	6,6	4,0	4,4	12,5
% liikevaihdesta	3,3 %	2,1 %	1,3 %	1,6 %	4,7 %
Tilikauden tulos, milj. euroa	7,7	5,3	3,7	3,8	9,4
% liikevaihdesta	2,6 %	1,7 %	1,2 %	1,3 %	3,6 %
Sijoitetun pääoman tuotto (ROI) %	11,2 %	7,7 %	5,5 %	6,3 %	14,1 %
Oman pääoman tuotto (ROE) %	12,8 %	9,4 %	6,8 %	7,1 %	18,9 %
Omavaraisuus %	42,8 %	37,0 %	31,6 %	31,8 %	35,0 %
Nettovelkaantuminen	68,5 %	99,1 %	134,1 %	136,8 %	108,4 %
Nettovelka / Käyttökate	1,8	2,7	4,1	4,3	2,5
Investoinnit koneistoon ja laitokseen, milj. euroa	10,3	4,7	10,0	19,8	25,2
Korolliset velat, milj. euroa	46,5	58,7	82,2	77,6	61,5
Henkilötyövuodet (FTE)	895	902	894	869	807
Henkilöstö vuoden lopussa *	1342	1297	1275	1231	1104
* josta vuokratyövoimaa	36	44	22	25	32

SELITYS

Nettotulos	Liiketulos - rahoitustuotot ja -kulut - verot
Oman pääoman tuotto (ROE-%)	$\frac{\text{Nettotulos} \cdot 100}{\text{Oma pääoma (keskimäärin tilikaudella)}}$
Sijoitetun pääoman tuotto (ROI-%)	$\frac{(\text{Nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}) \cdot 100}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin}}$
Omavaraisuus (%)	$\frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma - saadut ennakot}}$
Nettovelkaantuminen (%)	$\frac{(\text{Korollinen vieras pääoma} - \text{kassa ja pankki} - \text{rahoitusarvopaperit}) \cdot 100}{\text{Oma pääoma}}$
Nettovelka / Käyttökate	$\frac{(\text{Korollinen vieras pääoma} - \text{kassa ja pankki} - \text{rahoitusarvopaperit})}{\text{Käyttökate}}$

KONSERNIN IFRS-TILINPÄÄTÖS

KONSERNITASE

1000 euroa	Liite	31.12.2016	31.12.2015
VARAT			
Pitkäaikaiset varat			
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	1	72 696	73 011
Liikearvo	2	23 331	23 331
Muut aineettomat hyödykkeet	2	5 722	7 297
Osuudet osakkuusyrityksissä	3	442	406
Muut rahoitusvarat	4	200	190
Laina- ja muut saamiset	5	3 302	3 750
Laskennalliset verosaamiset	6	891	1 158
		106 583	109 143
Lyhytaikaiset varat			
Vaihto-omaisuus	7	17 283	15 511
Myyntisaamiset ja muut saamiset	8	21 785	26 014
Kauden verotettavaan tuloon perustuvat verovelat		518	16
Rahoitusarvopaperit	9		0
Rahavarat	10	2 896	2 634
		42 482	44 176
VARAT YHTEENSÄ	16	149 065	153 319
OMA PÄÄOMA JA VELAT			
Oma pääoma			
Osakepääoma	11	627	627
Käyvän arvon rahasto		-1 458	-3 400
Muuntoerot		-52	82
Kertyneet voittovarot		56 833	53 914
Kauden voitto		7 707	5 282
		63 656	56 505
Vähemmistön osuus		60	20
Oma pääoma yhteensä		63 716	56 525
Pitkäaikaiset velat			
Korolliset velat	12	31 992	29 809
Muut rahoitusvelat	13	1 728	3 453
Laskennalliset verovelat	6	4 567	3 798
		38 287	37 060
Lyhytaikaiset velat			
Ostovelat ja muut velat	14	30 709	29 729
Kauden verotettavaan tuloon perustuvat verovelat		1 481	352
Muut lyhytaikaiset rahoitusvelat	15	320	798
Korolliset velat	12	14 552	28 856
		47 062	59 734
Velat yhteensä		85 349	96 794
OMA PÄÄOMA JA VELAT YHTEENSÄ	16	149 065	153 319

KONSERNITULOSLASKELMA

1000 euroa	Liite	2016	2015
Liikevaihto	17	295 964	309 673
Liiketoiminnan muut tuotot	18	1 475	1 173
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varaston muutos		-712	-1 054
Valmistus omaan käyttöön		11	14
Aineiden ja tarvikkeiden käyttö	19	-165 764	-181 438
Henkilöstökulut	20	-53 677	-52 726
Poistot	21	-12 177	-11 615
Liikearvon alentuminen	21		
Liiketoiminnan muut kulut	22	-53 001	-55 031
Liikevoitto		12 119	8 995
Rahoitustuotot	24	535	743
Rahoituskulut	24	-2 902	-3 168
Osuus osakkuusyhtiön tuloksesta	3	36	7
Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja		9 789	6 578
Laskennalliset verot	25	-551	-651
Tuloverot	25	-1 491	-645
Tilikauden voitto		7 747	5 282
Tilikauden voiton jakautuminen			
Emoyhtiön omistajille		7 707	5 282
Vähemmistölle		40	
Yhteensä		7 747	5 282

KONSERNIN LAAJA TULOSLASKELMA

1000 euroa	2016	2015
Tilikauden voitto	7 747	5 282
Muut laajan tuloksen erät		
Rahavirran suojaukset	1 942	86
Muuntoerot	-135	96
Tilikauden laaja tulos yhteensä	9 554	5 464
Tilikauden laajan tuloksen jakautuminen:		
Emoyhtiön osakkeenomistajille	9 514	5 464
Vähemmistölle	40	
Yhteensä	9 554	5 464

LASKELMA OMAN PÄÄOMAN MUUTOKSISTA

1000 euroa	Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva oma pääoma					Vähemmistön osuus	Oma pääoma yhteensä
	Osake pääoma	Käyvän arvon rahasto	Muun-toerot	Kertyneet voittovarot	Yhteensä		
Oma pääoma 1.1.2015	627	-3 486	-13	55 411	52 538	2 669	55 208
Yrityssosto						-2 551	-2 551
Muutos vähemmistöosuudessa				98	98	-98	
Muut muutokset				-120	-120		-120
Osingonjako				-1 475	-1 475		-1 475
Tilikauden laaja tulos		86	96	5 282	5 464		5 464
Oma pääoma 31.12.2015	627	-3 400	82	59 196	56 505	20	56 525
Muut muutokset				-150	-150		-150
Osingonjako				-2 213	-2 213		-2 213
Tilikauden laaja tulos		1 942	-135	7 707	9 514	40	9 554
Oma pääoma 31.12.2016	627	-1 458	-52	64 540	63 656	60	63 716

KONSERNIN RAHAVIRTALASKELMA

1000 euroa	2016	2015
Liiketoiminnan rahavirta		
Liikevoitto	12 119	8 995
Liikevoiton korjaukset	11 968	11 544
Käyttöpääoman muutokset	4 504	8 503
Maksetut korot	-942	-1 222
Saadut korot	534	602
Saadut osingot	0	
Muut rahoituserät	-1 976	-1 799
Maksetut verot	-1 425	-673
	24 782	25 951
Investointien rahavirta		
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-10 348	-4 689
Luovutusvoitto aineellisista ja aineettomista hyödykkeistä	490	80
Myönnettyt lainat		-236
Pitkäaikaiset saamiset IFRS	-404	-7
Lainasaamisten takaisinmaksut	225	807
Tytärtyhtiöiden ostetut osakkeet		-2 551
	-10 037	-6 596
Rahoituksen kassavirta		
Lyhytaikaisten lainojen muutos	-41	-10 896
Pitkäaikaisten lainojen nostot	59 000	19 910
Pitkäaikaisten lainojen maksut	-71 062	-32 510
Pitkäaikaiset velat IFRS	339	59
Lahjoitukset	-150	-120
Osinkojen maksut	-2 213	-1 475
	-14 127	-25 032
Rahavarojen muutos	618	-5 678
Rahavarat 1.1.	2 634	8 191
Valuuttakurssien muutos	-356	121
Rahavarat 31.12.	2 896	2 634
Lyhytaikaisten saamisien muutokset	4 198	2 629
Vaihto-omaisuuden muutokset	-1 771	5 589
Lyhytaikaisten velkojen muutokset	2 077	286
	4 504	8 503

KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

KONSERNIN PERUSTIEDOT

Snellman-konsernin emoyhtiö, Oy Snellman Ab, on suomalainen, perheomistuksessa oleva osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Pietarsaari. Yhtiön osakkeet eivät ole noteerattuja. Jäljennöksen vuosikertomuksesta voi tilata sähköpostitse osoitteesta herra.snellman@snellman.fi 1.5.2017 alkaen.

Konsernin tytäryhtiöt valmistavat ja markkinoivat elintarvikkeita, erityisesti liha-alan tuotteita, lihavalmisteita ja valmisruokaa vähittäiskaupalle ja suurkeittiöille sekä eläinruokaa. Konsernin markkina-alue on Suomi ja Ruotsi. Konsernin toiminta Saksassa on lopetettu toimintakauden aikana. Konserni jakaantuu viiteen liiketoiminta-alueeseen: Lihanjalostus, Valmisruoka, Food Service, Panini ja Eläinruoka. Julkaistava tilinpäätös on vahvistettu emoyhtiön hallituksen kokouksessa 22.3.2017.

Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet

Laatimisperiaatteet

Konsernitilinpäätös on laadittu Euroopan unionissa hyväksyttyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Financial Reporting Standards) mukaisesti. Sitä laadittaessa on noudatettu 31.12.2016 voimassa olevia IAS- ja IFRS- standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja.

Tilinpäätöstiedot esitetään tuhansina euroina, ellei ole muuta kerrottua.

Tilinpäätöksen laatiminen IFRS-standardien mukaisesti edellyttää konsernin johdolta tiettyjen arvioiden tekemistä ja harkintaa koskien laatimisperiaatteita. Tieto johdon käyttämästä harkinnasta koskien tilinpäätöstä on esitetty kohdassa ”Johdon tekemät tilinpäätöksen laatimisperiaatteet”.

Tytäryhtiöt

Konsernitilinpäätökseen sisältyvät emoyritys Oy Snellman Ab ja sen kaikki tytäryhtiöt. Hankitut tytäryhtiöt yhdistellään konsernitilinpäätökseen hankintahetkestä lähtien.

Keskinäinen osakkeenomistus on eliminoitu hankintamenomennettämällä. Kaikki konsernin sisäiset liiketapahtumat, saamiset, velat ym. on eliminoitu konsernitilinpäätöksestä. Tilikauden voitto on ja-kautettu emoyhtiön omistajille ja vähemmistölle tuloslaskelmassa ja vähemmistölle kuuluva osuus omista pääomista esitetään omana eräänä taseessa oman pääoman osana. Tytäryhtiön hankinnoissa hankintamenon ja hankitun oman pääoman välinen erotus kirjataan liikearvoksi.

Osakkuusyhtiö

Osakkuusyhtiö on yhtiö, jossa konsernilla on merkittävä vaikutusvalta. Merkittävä vaikutusvalta syntyy kun konserni omistaa enemmän kuin 20 % äänioikeudesta. Osakkuusyhtiöt konsolidoidaan pääomaosuusmenetelmällä.

Ulkomaan rahan määraisten erien muuttaminen

Konsernitilinpäätös on esitetty euroina, joka on emoyhtiön toimintavaluutta.

Ulkomaisten konserniyritysten tilinpäätösten muuttaminen

Ulkomaisten konserniyritysten tuloslaskelmat on muutettu euroiksi käyttäen tilikauden keskikurssia ja taseet tilinpäätöspäivän kurssia käyttäen. Tilikauden tuloksen muuntaminen eri kursseilla tuloslaskelmassa ja taseessa aiheuttaa muuntoeron, joka kirjataan omaan pääomaan. Ulkomaisten tytäryritysten hankintamenon eliminoinnista sekä hankinnan jälkeen kertyneiden oman pääoman erien muuntamisesta syntyneet muuntoerot kirjataan omaan pääomaan.

Ulkomaisten yksiköiden hankinnasta syntyvä liikearvo ja kyseisten ulkomaisten yksiköiden varojen ja velkojen kirjanpitoarvoihin hankinnan yhteydessä tehtävät käyvän arvon oikaisut on muutettu euroiksi tilinpäätöspäivän kurssia käyttäen.

Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet

Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet esitetään alkuperäisten hankintahintojen ja kertyneiden poistojen erotuksena vähennettynä mahdollisilla arvonalentumisilla. Mikäli käyttöomaisuushyödyke koostuu useammasta osasta, joiden taloudelliset vaikutusajat ovat eri pituiset, kukin osa käsitellään erillisenä hyödykkeenä.

Poistot lasketaan tasapoistoina arvioidun taloudellisen vaikutusajan mukaan seuraavasti:

• Rakennukset	20 vuotta
• Rakennustekniikka	15 vuotta
• IT-laitteisto	4 vuotta
• Kulkuneuvot	5 vuotta
• Kevyet rakenteet, koneet ja laitteet	4-15 vuotta
• Muut aineelliset omaisuudet	20 vuotta
• Maa-alueet	Ei poistoja

Aineettomat hyödykkeet

Liikearvo

IFRS 3 -standardin sääntöjen mukaan, konserni on ottanut kantaa hankintamenojen kohdistamiseen tytäryhtiöiden hankinnoissa, jotka ovat tapahtuneet 1.1.2007 jälkeen. Hankintamenon ja vastaanotetun nettovarallisuuden ero on kirjattu liikearvoksi. Liikearvo testataan vuosittain mahdollisen arvonalentumisen varalta. Tätä tarkoitusta varten liikearvo on laskettu rahavirtaa tuottaville yksiköille, jotka pääasiassa seuraavat liiketoiminta-alueiden rajoja kyseisissä maissa. Liikearvo arvostetaan alkuperäiseen hankintamenoa vähennettynä arvonalentumisilla

Tutkimus- ja kehittämismenot

Tutkimus- ja kehittämismenot kirjataan tuloslaskelmaan kuluksi. Kuluneen vuoden aikana kehitysprojekteihin liittyviä menoja ei ole aktivoitu.

Muut aineettomat hyödykkeet

Ne aineettomat hyödykkeet, joilla on rajallinen taloudellinen vaikutusaika, kirjataan tasapoistoina kuluksi tuloslaskelmaan niiden arvioidun taloudellisen vaikutusajan mukaan.

Poistoajat ovat:

- Know how 10 vuotta
- ERP-järjestelmä 10 vuotta
- Muut IT-ohjelmat 4 vuotta

Aktivoidut palkat

Suorat työpalkkiot, jotka kuuluvat rakennuksen rakentamiseen on aktivoitu ja poistetaan rakennuksen taloudellisen elinkaaren mukaan. Epäsuorat palkat on siirretty tuloslaskelmaan.

Vieraan pääoman menot

Vieraan pääoman menot on kirjattu kuluksi tilinpäätökseen, paitsi hankinnat, joiden toteutuminen kestää yli vuoden, jolloin menot aktivoidaan ko. hankintaan.

Julkiset avustukset

Sellaiset kehitysavustukset, jotka on saatu syntyneiden menojen korvaukseksi, tuloutetaan tuloslaskelmaan samalla kun avustuksen kohteeseen liittyvät menot merkitään kuluksi. Tällaiset avustukset esitetään liiketoiminnan muissa tuotoissa. Investointiavustukset kirjataan investoinnin hankintamenon vähennykseksi. Laskentakaudella konserni on vastaanottanut 70 te julkista avustusta.

Vuokrasopimukset

Aineellisia hyödykkeitä koskevat vuokrasopimukset, joissa konsernilla on olennainen osa omistamiselle ominaisista riskeistä ja eduista, luokitellaan rahoitusleasingsopimuksiksi. Laskentakauden päättyessä konsernilla ei ollut voimassa olevia rahoitusleasingsopimuksia.

Vuokrasopimukset, joissa riskit jäävät vuokralle antajalle, käsitellään muina vuokrasopimuksina. Näiden vuokrasopimusten perusteella suoritettavat vuokrat kirjataan kuluksi tuloslaskelmaan.

Arvonalentumiset

Aineelliset ja aineettomat omaisuuserät

Konserni arvioi tilinpäätöspäivänä, onko viitteitä siitä, että jonkin omaisuuserän arvo on alentunut. Siinä tapauksessa lasketaan kerrytettävissä oleva rahamäärä ja omaisuuserän arvo alennetaan. Kertytettävissä oleva rahamäärä lasketaan vuosittain liikearvosta. Arvonalentumistarvetta tarkastellaan rahavirtaa tuottavien yksikköjen tasolla.

Vaihto-omaisuus

Vaihto-omaisuus arvostetaan hankintamenoa tai sitä alhaisempaan arvioituun myyntihintaan. Hankintameno määritellään FIFO-menetelmällä. Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden hankintameno muodostuu raaka-aineista, muuttuvista menoista sekä pysyvistä menoista.

Biologiset hyödykkeet

Konsernin omistuksessa olevat elävät eläimet on hinnoiteltu arvoon, joka on lähellä markkinahintaa. Välityseläimet, joiden elinikä on 1-2 vuotta ja joiden myyntiarvo on matala, on kirjattu vuosikuluna.

Rahoitusvarat ja rahoitusvelat

Rahoitusvarat

Konserni luokittelee rahoitusvaransa seuraaviin ryhmiin: käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat, lainat ja muut saamiset ja myytävissä olevat rahoitusvarat. Luokittelu tapahtuu rahoitusvarojen hankinnan tarkoituksen perusteella, ja ne luokitellaan alkuperäisen hankinnan yhteydessä.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat

Tähän ryhmään on sisällytetty valuuttajohdannaiset.

Muihin laajaan tulokseen kirjattavat rahoitusvarat

Tähän ryhmään on sisällytetty korkoswapit, jotka muodostavat korkosuojan konsernin lainasalkkua vastaan.

Lainat ja muut saamiset

Tähän ryhmään kuuluvat rahoitusvarat jaetaan lyhyt- ja pitkäaikaisiin rahoitusvaroihin; pitkäaikaisiin, mikäli ne erääntyvät yli 12 kuukauden kuluttua.

Rahavarat

Rahavarat koostuvat käteisestä rahasta ja pankkitalletuksista. Käytetty limiitti tilinpäätösajankohtana kirjataan korollisiin velkoihin.

Rahoitusvelat

Rahoitusvelkoja sisältyy pitkä- ja lyhytaikaisiin velkoihin, ja ne voivat olla korollisia tai korottomia.

Rahoitusvarojen arvonalentuminen

Konserni arvioi jokaisena tilinpäätöspäivänä, onko olemassa näyttöä arvon alentumisesta.

Myyntisaamisista kirjataan arvonalentumistappio, kun on arvioitavissa, että myyntisaaminen on menetetty. Mikäli arvonalentumistappion määrä pienenee jollakin myöhemmällä tilikaudella, ja vähennyksen voidaan objektiivisesti katsoa liittyvän arvonalentumisen kirjaamisen jälkeiseen tapahtumaan, kirjattu tappio perutaan tulosvaikutteisesti.

Johdannaissopimukset

Johdannaissopimukset merkitään kirjanpitoon käypään arvoon. Voitot ja tappiot, jotka syntyvät käypään arvoon arvostamisesta, käsitellään kirjanpidossa johdannaissopimuksen käyttötarkoituksen määräämällä tavalla. Konserni on soveltanut IAS 39:n mukaista suojauslaskentaa.

Tuloutusperiaatteet

Liikevaihto sisältää tuotteiden ja palveluiden sekä raaka-aineiden ja tarvikkeiden myynnistä saadut tuotot oikaistuna välillisillä veroilla, alennuksilla ja valuuttamääräisen myynnin kurssieroilla.

Tavarat ja palvelut

Tuotot tavaroiden myynnistä kirjataan, kun tavaroiden omistamiseen liittyvät riskit ja edut ovat siirtyneet ostajalle. Tuotot palveluita kirjataan silloin, kun palvelu on suoritettu.

Korot ja osingot

Korkotulot ja -kulut kirjataan tulokseen vaikuttavasti voimassa olevalle laina-ajalle. Saadut osingot kirjataan tuloina kun osingot maksetaan.

Tuloverot

Tuloslaskelman verokulu muodostuu kauden verotettavaan tuloon perustuvasta verosta ja laskennallisesta verosta. Verokulu kirjataan tuloslaskelmaan, paitsi suoraan omaan pääomaan kirjattavien erien osalta, jotka lähinnä koostuvat suojauslaskennassa olevista johdannaissopimuksista. Veroa oikaistaan mahdollisilla edellisiiin kausiin liittyvillä veroilla.

Laskennalliset verot lasketaan kaikista väliaikaisista eroista kirjanpitoarvon ja verotuksellisen arvon välillä. Suurimmat väliaikaiset erot syntyvät aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden poistoista ja hankintojen yhteydessä tehdyistä käypiin arvoihin arvostuksista. Laskennalliset verot on laskettu käyttämällä tilinpäätöspäivään mennessä säädettyjä verokantoja. Laskennallinen verosaaminen on

kirjattu siihen määrään asti, kuin on todennäköistä, että tulevaisuudessa syntyy verotettavaa tuloa, jota vastaan väliaikainen ero voidaan hyödyntää.

Liikevoitto

IAS 1 Tilinpäätöksen esittäminen -standardi ei määrittele liikevoiton käsitettä. Konserni on määrittänyt sen seuraavasti: liikevoitto on nettosumma, joka muodostuu kun liikevaihtoon lisätään liiketoiminnan muut tuotot, vähennetään ostokulut oikaistuna valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutoksella sekä omaan käyttöön valmistuksesta syntyneillä kuluilla, vähennetään työsuhde-etuuksista aiheutuvat kulut, poistot ja mahdolliset arvonalentumistappiot sekä liiketoiminnan muut kulut. Kaikki muut kuin edellä mainitut tuloslaskelmaerät esitetään liikevoiton alapuolella.

Johdon tekemät tilinpäätöksen laatimisperiaatteet

Tilinpäätöstä laadittaessa joudutaan tekemään tulevaisuutta koskevia arvioita ja oletuksia, joiden lopputulemat voivat poiketa tehdyistä arvioista ja oletuksista. Lisäksi joudutaan käyttämään harkintaa tilinpäätöksen laadintaperiaatteiden soveltamisessa. Arviot pohjautuvat johdon parhaaseen näkemykseen tilinpäätöshetkellä. Mahdolliset arvioiden ja oletusten muutokset merkitään kirjanpitoon sillä tilikaudella, jonka aikana arviota tai olettamusta korjataan, ja kaikilla tämän jälkeisillä tilikausilla.

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

Yritysten yhteenliittymissä hankittujen hyödykkeiden käyvän arvon määrittäminen

Yritysten yhteenliittymissä konserni käyttää ulkopuolista neuvonantajaa arvioitaessa aineellisten hyödykkeiden käypiä arvoja. Aineettomien hyödykkeiden käyvän arvon määrittäminen perustuu arvioihin hyödykkeisiin liittyvistä rahavirroista. Johto uskoo käytettyjen arvioiden ja oletusten olevan riittävän tarkkoja käyvän arvon määrittämisen pohjaksi.

Arvonalentumistestaus

Konsernissa testataan vuosittain kirjattu liikearvo ja ne aineettomat hyödykkeet, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika mahdollisen arvonalentumisen varalta sekä arvioidaan viitteitä arvonalentumisesta edellä laatimisperiaatteissa esitetyn mukaisesti. Rahavirtaa tuottavien yksiköiden kerrytettävissä olevat rahamäärät on määritetty käyttöarvoon perustuvina laskelmina. Nämä laskelmat edellyttävät arvioiden käyttämistä.

1. AINEELLISET HYÖDYKKEET

1000 euroa	Maa-alueet	Rakennukset	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Keskeneräiset hankinnat	Yhteensä
Hankintameno 1.1.	1 437	82 376	79 748	1 484	898	165 943
Lisäykset		1 507	2 560	6	5 607	9 679
Siirto ryhmien välillä		629	-419		-210	
Kurssierot		-60	-93			-153
Vähennykset	62	886	572	17		1 537
Hankintameno 31.12.	1 375	83 566	81 224	1 473	6 296	173 933
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.		36 870	55 277	785		92 932
Siirto ryhmien välillä		504	-504			
Kurssierot		-22	-54			-76
Vähennykset		708	674	10		1 391
Laskentakauden poistot		3 913	5 795	64		9 773
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.		40 557	59 841	839		101 237
Arvonkorotukset 31.12.						
Kirjanpitoarvo 31.12.2016	1 375	43 009	21 383	634	6 296	72 696
Kirjanpitoarvo 31.12.2015	1 437	45 506	24 471	699	898	73 011

2. AINEETTOMAT HYÖDYKKEET

1000 euroa	Aineettomat oikeudet	Konserni-liikearvo	Ennakko-maksut	Yhteensä
Hankintameno 1.1.	14 023	23 419		37 442
Lisäykset	833			833
Siirto ryhmien välillä	-12			-12
Vähennykset	89			89
Hankintameno 31.12.	14 755	23 419		38 174
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.	6 726	88		6 814
Kurssierot	-8			-8
Vähennykset	89			89
Laskentakauden poistot	2 404			2 404
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 31.12.	9 033	88		9 121
Kirjanpitoarvo 31.12.2016	5 722	23 331		29 053
Kirjanpitoarvo 31.12.2015	7 297	23 331		30 627

3. OSUDET OSAKKUUSYHTIÖSSÄ

1000 euroa	2016	2015
Tilikauden alussa	7	0
Osuus tilikauden tuloksesta	36	7
Kasvu		
Tilikauden lopussa	43	7
Osakkuusyhtiö	Jepuan Biokaasu Oy	
Kotipaikka	Uusikaarlepyy	
	2016	2015
Varat	7 993	8 349
Velat	6 242	6 798
Liikevaihto	2 426	1 826
Tilikauden voitto/tappio	0	0
Omistusosuus	22,5 %	22,5 %

4. MUUT RAHOITUSVARAT

1000 euroa	2016	2015
Lainat ja muut saamiset (noteeraamattomia osakkeita ja osuuksia), EUR	200	190
Yhteensä	200	190

5. LAINASAAMISET JA MUUT SAAMISET

1000 euroa	2016	2015
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat		
Pitkäaikaiset johdannaissopimukset ei suojauslaskennassa	0	0
Johdannaissopimukset suojauslaskennan piirissä	128	0
Lainasaamiset asiakkailta, EUR	3 174	3 515
Lainasaamiset, muut, EUR	0	235
Yhteensä	3 302	3 750

6. LASKENNALLISET VEROSAAMISET JA -VELAT

Laskennallisten verojen muutokset vuonna 2016, 1000 euroa	1.1.2016	Kirjattu tulos- laskelmaan	Kirjattu muuhun laajaan tulokseen	31.12.2016
Laskennalliset verosaamiset:				
Käyvän arvon muutokset	857	-9	-485	363
Muut erät	301	227		528
Yhteensä	1 158			891
Laskennalliset verovelat:				
Käyvän arvon muutokset			0	0
Poistoerot	-3 367	-171		-3 537
Muut erät	-431	-598		-1 029
Yhteensä	-3 798	-769	0	-4 567
Laskennallisten verojen muutokset vuonna 2015, 1000 euroa	1.1.2015	Kirjattu tu- los-laskelmaan	Kirjattu muuhun laajaan tulokseen	31.12.2015
Laskennalliset verosaamiset:				
Käyvän arvon muutokset	742	29	86	857
Muut erät	901	-600		301
Yhteensä	1 642			1 158
Laskennalliset verovelat:				
Käyvän arvon muutokset	108		-108	
Poistoerot	-3 208	-158		-3 367
Muut erät	-505	74		-431
Yhteensä	-3 606	-84	-108	-3 798

7. VAIHTO-OMAISUUS

1000 euroa	2016	2015
Aineet ja tarvikkeet	11 784	9 278
Keskeneräiset tuotteet	1 201	1 005
Valmiit tuotteet	4 298	5 229
Yhteensä	17 283	15 511

8. MYYNTISAAMISET JA MUUT SAAMISET

1000 euroa	2016	2015
Myyntisaamiset	19 229	24 824
Lainasaamiset	251	131
Muut saamiset	947	199
Siirtosaamiset	1 250	771
Yhteensä	21 677	25 925

Johdannaissopimukset - suojauslaskennassa

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat

Johdannaissopimukset - ei suojauslaskennassa	108	89
Yhteensä	21 785	26 014

Lyhytaikaiset saamiset jakautuivat valuuttoihin seuraavasti:

	2016	2015
EUR	14 769	19 588
SEK	7 017	6 392
DKK		39
NZD		-5
Yhteensä	21 785	26 014

Myyntisaamisten ikäjakauma ja luottotappioksi kirjatut erät:

Per 31.12.2015	2015	Luottotappiot	Netto 2015
Erääntymättömät	23 915		23 915
Erääntyneet			
Alle 7 päivää	385		385
7-14 päivää	150		150
15-21 päivää	106		106
22-45 päivää	112		112
Yli 45 päivää	156	38	194
	24 824	38	24 862
Per 31.12.2016	2016	Luottotappiot	Netto 2016
Erääntymättömät	18 582		18 582
Erääntyneet			
Alle 7 päivää	260		260
7-14 päivää	110		110
15-21 päivää	74		74
22-45 päivää	86		86
Yli 45 päivää	117	45	162
	19 229	45	19 274

9. ARVOPAPERIT

1000 euroa	2016	2015
Lainat ja muut saamiset	0	0
Yhteensä	0	0

10. RAHAVARAT

1000 euroa	2016	2015
Käteinen raha ja pankkitilit	2 896	2 634
Yhteensä	2 896	2 634

11. OMA PÄÄOMA

Ulkopuolisten omistamat osakkeet	2016	2015
A-osakkeet	239 780	239 780
B-osakkeet	129 000	129 000

Emoyhtiön omien osakkeiden osakemäärä 31.12.2016 on 220 osaketta. Osakkeiden hankinnalla ei ole merkittävää vaikutusta omistuksen ja äänioikeuden jakautumiseen.

Emoyhtiön voitonjakokelpoinen oma pääoma, 1 000 euroa	2016	2015
Voitto edellisiltä tilikausilta	30 662	31 824
Tilikauden voitto	3 879	1 201
Yhteensä	34 541	33 025

Tilikaudella jaettu osakekohtainen osinko	2016	2015
Osinko/osake, EUR	6,00	4,00
Emoyhtiön jakama osinko, 1 000 euroa	2 213	1 475

Hallitus on ehdottanut 30.3.2017 pidettävälle yhtiökokoukselle osinkoa jaettavaksi 7,50 euroa osakkeelta, yhteensä 2 765 850 euroa.

12. KOROLLISET VELAT

Pitkäaikaiset jaksotettuun hankintamenoön arvostetut rahoitusvelat, 1000 euroa	2016	2015
Lainat rahoituslaitoksilta	31 992	27 871
Rahoitusleasingvelat	0	1 938
Yhteensä	31 992	29 809
Lyhytaikaiset jaksotettuun hankintamenoön arvostetut rahoitusvelat	2016	2015
Lainat rahoituslaitoksilta	14 429	28 068
Muut velat	123	82
Rahoitusleasingvelat	0	706
Yhteensä	14 552	28 856
Korolliset velat yhteensä	46 544	58 665
Kiinteäkorkoisia	0 %	0 %
Vaihtuvakorkoisia	100 %	100 %
Keskikorko laskentakauden lopussa	1,26 %	1,10 %

13. MUUT RAHOITUSVELAT

1000 euroa	2016	2015
Johdannaissopimukset suojauslaskennassa	1728	3 453
Yhteensä	1728	3 453

14. OSTOVELAT JA MUUT VELAT

Lyhytaikaiset jaksotettuun hankintamenoön arvostettavat rahoitusvelat, 1000 euroa		
	2016	2015
Ostovelat	18 292	16 431
Saadut ennakot	26	432
Muut velat	1 641	1 931
Siirtovelat	10 751	10 934
Yhteensä	30 709	29 729

Lyhytaikaiset velat jakautuivat valuuttoihin seuraavasti:		
	2016	2015
EUR	28 687	27 521
SEK	2 012	2 206
USD	2	2
NOK		0
DKK	8	
Yhteensä	30 709	29 729

Olenneisimmat erät siirtovelkojen joukossa muodostavat henkilöstökulut ja tuloverovelka.

15. MUUT LYHYTAIKAISET RAHOITUSVELAT

1000 euroa	2016	2015
Johdannaissopimukset suojauslaskennassa	171	798
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat		
Johdannaissopimukset - ei suojauslaskennassa	150	
Yhteensä	320	798

16. HANKITUT LIIKETOIMINNOT

Laskentavuosi 2016

Konserni ei ole hankkinut liiketoimintoja.

Laskentavuosi 2015

Konserni on hankkinut lisäomistusta seuraavissa yhtiöissä:

Vähemmistöosuuksien hankinta	Hankinta %	Omistus -%
Carolines Kök AB	25,0	100
Snellman Pro Oy	25,0	100

17. LIIKEVAIHTO

1000 euroa	2016	2015
Liikevaihto, tuotteet	295 822	309 513
Liikevaihto, palvelut	143	160
Yhteensä	295 964	309 637

Tilikauden liikevaihto ei ole täysin vertailukelpoinen muuttuneiden tilinpäätösperiaatteiden vuoksi. Tilinpäätösperiaatemuutokset koskevat merkittävän kauppakumppanin veloittamia myyntirahteja ja markkinointitukia. Ne kirjattiin aikaisemmin ryhmään *Liiketoiminnan muut kulut*, mutta tilikauden aikana on ne alettu vähentämään myyntihinnoista (netottaminen). Muutoksen vaikutus tilikauden liikevaihtoon on 3,6 M€.

18. LIIKETOIMINNAN MUUT TULOT

1000 euroa	2016	2015
Vuokratuotot	213	85
Käyttöomaisuuden myyntituotot	327	81
Tuotot tehdystä työstä	65	98
Myyntivoitto henkilöstöravintolasta (netto)	483	496
Muut	388	413
Yhteensä	1 475	1 173

19. AINEIDEN JA TARVIKKEIDEN KÄYTTÖ

1000 euroa	2016	2015
Raaka-aineet ja tarvikkeet	164 118	172 834
Varaston muutos	-2 510	4 541
Ostetut palvelut	4 156	4 062
Yhteensä	165 764	181 437

20. HENKILÖSTÖKULUT

Työsuhte-etuuksista johtuvat kulut, 1000 euroa	2016	2015
Palkat	43 137	42 247
Eläkekulut	7 376	7 297
Muut henkilösivukulut	3 164	3 182
Yhteensä	53 677	52 726
	2016	2015
Henkilötyövuodet (FTE)	895	902
Henkilöstön määrä vuoden lopussa *	1 342	1 297
* josta vuokratyövoimaa	36	44

21. POISTOT JA ARVONALENTUMISET

Poistot, 1000 euroa	2016	2015
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet		
Rakennukset	3 915	3 912
Koneet ja kalusto	5 833	6 315
Muut aineelliset hyödykkeet	64	66
Yhteensä	9 811	10 293
Aineettomat hyödykkeet		
Aineettomat oikeudet	1 416	1 322
Yhteensä	1 416	1 322
Poistot yhteensä	11 228	11 615
Arvonalentumiset, 1000 euroa		
Aineettomat hyödykkeet		
Aineettomat oikeudet	949	0
Yhteensä	949	0
Arvonalentumiset yhteensä	949	0
Poistot ja arvonalentumiset yhteensä	12 177	11 615

22. LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT

Tilintarkastajien palkkiot, 1000 euroa	2016	2015
Tilintarkastuspalkkio	46	75
Muut palkkiot	104	34
Yhteensä	150	109

23. TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENOT

1000 euroa	2016	2015
Tuloslaskelmaan sisältyy kuluksi kirjattuja tutkimus- ja kehittämismenoja	795	791
Yhteensä	795	791

24. RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT

Rahoitustuotot, 1000 euroa	2016	2015
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat		
Valuuttakurssivoitot		67
Muutokset käypään arvoon, kasvu	47	
Lainat ja muut saamiset		
Osinkotuotot	0	
Korkotuotot	534	602
Johdonnaissopimukset suojauslaskennassa, tulot		0
Kurssierot, voitto	2	74
Yhteensä	582	743
Rahoituskulut, 1000 euroa	2016	2015
Rahoitusvelat arvostettu jaksotettuun hankintamenoon		
Korkokulut	-924	-1 222
Muut rahoituskulut	-458	-264
Johdonnaissopimukset suojauslaskennassa, kustannuksia	-1 420	-1 424
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat		
Valuuttakurssitappiot	-101	14
Muutokset käypään arvoon, vähennyksiä		-146
Kurssierot, tappio	-47	-125
Yhteensä	-2 949	-3 168

25. TULOVEROT

Tuloslaskelman verot, 1000 euroa	2016	2015
Tilikauden verotettavaan tuloon perustuva vero	-1 492	-645
Vero edellisiltä tilikausilta	1	0
Laskennalliset verot	-551	-651
Yhteensä	2 042	1 296
Tuloslaskelman verojen täsmäytys voittoon ennen veroja, 1000 euroa		
Voitto ennen veroja	9 789	6 578
Verot laskettuna emoyhtiön 20 %:n verokannalla	-1 958	-1 316
Ulkomaisten tytäryhtiöiden poikkeavat verokannat	-47	3
Verovapaiden tulojen vaikutus	3	3
Verotuksessa vähennyskeltottomien kulujen vaikutus	-51	-15
Kirjaamattomat laskennalliset verosaamiset	0	0
Aiemmin kirjaamattomien laskennallisten verosaamisten käyttö	10	28
Verot edellisiltä tilikausilta	1	
Yhteensä	2 042	1 296

RAHOITUSRISKIEN HALLINTA

Rahoitusriskien hallintaa hoitaa konsernin talousosasto. Konsernin rahoitusriskien hallinnan tavoitteena on vähentää hintavaihteluista ja muista epävarmuustekijöistä aiheutuvia tulos-, tase- ja rahavirtavaikutuksia sekä varmistaa riittävä maksuvalmius. Pääasialliset rahoitukseen liittyvät riskit ovat korko-, valuutta-, luotto- ja raaka-aineriski. Hallitus ylläpitää taloudellisten riskien suojaustasoa.

Korkoriski

Korkoriskit suojataan korkojohdannaisella. Tilinpäätöshetkellä konsernilla oli velkoja suojaavia johdannaissoleimuksia 62,1 milj. euron arvosta (31.12.2015: 72,1 milj. euroa). Konsernin korollinen velka 31.12.2016 oli 46,5 milj. euroa (31.12.2015: 58,7 milj. euroa), kaikki vaihtuvakorollisia.

Rahoitusinstrumenttien korkoriskin IFRS 7:n mukainen herkkyysanalyysi

Korkoriskianalyysi perustuu seuraaville oletuksille: Herkkyysanalyysissä on käytetty kohtuullisena ja mahdollisena pidetyn 1 %:n korkotason muutosta. Muutos lasketaan korollisen nettovelan mää-
rälle, mikä vastaa 66,9 milj. euroa laskentakauden lopulla (31.12.2015: 73,4 milj. euroa). Vuoden 2016 lopussa korkotason 1 %-yksikön nousu merkitsisi 0,1 milj. euron vähennys konsernin korkokustannuksissa per vuosi (2015: kasvu 0,0 milj. euroa).

Valuuttariski

Toiminnasta aiheutuu konsernille toisaalta transaktioriskejä ja toisaalta ulkomaisiin tytäryhtiöihin liittyviä tase-erien muuntoeroriskejä (translaatoriski). Suurin osa konsernin kaupallisista liiketapah-
tumista liittyy ulkomaan liiketoimintaan ja lihatuotteiden vientiin

sekä raaka-aineiden ostoihin, jotka suojataan valuuttajohdannaisilla. Suojausstrategia edellyttää, että väliaikaiset, oleelliset transaktioriskit suojataan, kun taas juoksevat transaktioriskit ja translaatoriskit, konsernin sisäisiä lainoja lukuunottamatta, ei suojata.

Rahoitusinstrumenttien valuuttariskien herkkyysanalyysi IFRS 7:n mukaan

Valuuttojen herkkyysanalyysi perustuu muissa kuin kunkin konserniyhtiön omassa toimintavaluutassa tilinpäätöshetkellä taseessa oleviin rahoitusinstrumentteihin ja niistä johtuviin riskeihin. Valuuttamääräiset erät, jotka eivät ole rahoitusinstrumentteja, kuten ennustetut todennäköiset ostot tai myynnit eivät ole mukana herkkyysanalyysissä.

	31.12.2016	31.12.2015
1 000 euroa	SEK	SEK
Nettopositio	-688	-36
Valuuttakurssin 5 %:n vahvistumisen vaikutus tulokseen ennen veroja	36	2

Herkkyysanalyysissä on oletettu kohtuulliseksi mahdolliseksi valuuttakurssimuutokseksi 5 %:n muutos.

Maksuvalmius- ja jälleenrahoitusriski

Nostamattomia sitovia luottolimiittejä (shekkitililimiitit ja RCF-liimiitit) oli vuoden lopussa 55,0 milj. euroa (31.12.2015: 20,0 milj. euroa). Tilinpäätöshetkellä konsernin lainojen keskimaturiteetti oli noin 3,4 vuotta (31.12.2015: 1,7 vuotta).

Viereisen sivun taulukko kuvaa rahoitusvelkojen ja johdannaisinstrumenttien maturiteettianalyysia (luvat diskonttaamattomia).

Rahoitusvelvoitteiden eräpäiväanalyysi

		Eräpäivä 31.12.2016			
1000 euroa		< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä
Lainat	Lyhennykset	14 429	32 000		46 429
Leasingvelka	Lyhennykset				
Johdannaisvelat ja -varat	Pääomamaksut	1 100	568		1 668
Muut velat	Lyhennykset/maksut	14 366			14 366
Ostovelat	Maksut	18 292			18 292
Yhteensä	Maksut	48 186	32 568	0	80 753

		Eräpäivä 31.12.2015			
1000 euroa		< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta	Yhteensä
Lainat	Lyhennykset	28 068	27 779		55 847
Leasingvelka	Lyhennykset	705	1 939		2 644
Johdannaisvelat ja -varat	Pääomamaksut	1 969	2 281		4 250
Muut velat	Lyhennykset/maksut	13 806			13 806
Ostovelat	Maksut	16 446			16 446
Yhteensä	Maksut	60 993	32 000	0	92 993

Luottoriski

Luottoriski on suhteellisen pieni, koska suurempien asiakkaiden myyntisaamiset on myyty ulkoiselle rahoittajalle. Muita luottoja hoidetaan yhteistyössä perintätoimiston kanssa.

Raaka-aineriski

Vuodenvaihteessa oli suojaus sähkön sekä öljyn hinnalle lähivuosiksi. Liharaaka-aineen hintamuutokset pyritään siirtämään myyntihintoihin mahdollisimman tehokkaasti.

Pääomarakenteen hallinta

Vakavaraisuusasteen pitkäaikainen tavoite on 40 %, mutta se voi tilapäisesti laskea mittavia investointeja ja strategisia hankintoja tehtäessä.

Rahoitusvarojen ja -velkojen arvot luokittain		Käypään arvoon tulosvaikuttei- sesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Rahoitusvelat	Johdannais- sopimukset suojaus- laskennassa	Tasearvo yhteensä
1000 euroa 2016	Liite					
Pitkäaikaiset varat						
Muut rahoitusvarat	4		200			200
Johdannais-sopimukset	5				128	128
Pitkäaikaiset myyntisaamiset	5		3 174			3 174
Lyhytaikaiset varat						
Myyntisaamiset	8		19 229			19 229
Lainasaamiset	8		251			251
Muut saamiset	8		947			947
Siirtosaamiset	8		1 250			1 250
Arvopaperit	9					
Johdannais-sopimukset	8	108				108
Rahavarat	10					2 896
Rahoitusvarat yhteensä		108	25 051			28 183
Pitkäaikaiset velat						
Korolliset velat	12			31 992		31 992
Johdannais-sopimukset	13				1 278	1 728
Muut velat	13					
Lyhytaikaiset velat						
Korolliset velat	12			14 552		14 552
Ostovelat	14			18 292		18 292
Muut velat	14			1 666		1 666
Siirtosaamiset	14			10 751		10 751
Johdannais-sopimukset	15	150			171	320
Rahoitusvelat yhteensä		150		77 254	1899	79 302
1000 euroa 2015	Liite	Käypään arvoon tulosvaikuttei- sesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Lainat ja muut saamiset	Rahoitusvelat	Johdannais- sopimukset suojaus- laskennassa	Tasearvo yhteensä
Pitkäaikaiset varat						
Muut rahoitusvarat	4		190			190
Johdannais-sopimukset	5					
Pitkäaikaiset myyntisaamiset	5		3 750			3 750
Lyhytaikaiset varat						
Myyntisaamiset	8		24 824			24 824
Lainasaamiset	8		131			131
Muut saamiset	8		199			199
Siirtosaamiset	8		771			771
Arvopaperit	9					
Johdannais-sopimukset	8	89				89
Rahavarat	10					2 634
Rahoitusvarat yhteensä		89	29 865			32 588
Pitkäaikaiset velat						
Korolliset velat	12			29 809		29 809
Johdannais-sopimukset	13				3 453	3 453
Lyhytaikaiset velat						
Korolliset velat	12			28 856		28 856
Ostovelat	14			16 431		16 431
Muut velat	14			2 363		2 363
Siirtosaamiset	14			10 934		10 934
Johdannais-sopimukset	15				798	798
Rahoitusvelat yhteensä				88 394	4 250	92 644

Johdannaissopimukset 1000 euroa				
Johdannaissopimukset, nimellisarvot	2016	2015		
Valuuttajohdannaiset				
- valuuttatermiinit	-688	-36		
Korkojohdannaiset				
- koronvaihtosopimukset	62 088	72 114		
- korko-optiot				
Hyödykejohdannaiset				
- öljytermiinisopimukset	400	800		
- sähkötermiinisopimukset	2 948	3 055		
Johdannaissopimukset, käyvät arvot	2016	2016	2015	2015
	Positiiviset käyvät arvot	Negatiiviset käyvät arvot	Positiiviset käyvät arvot	Negatiiviset käyvät arvot
Valuuttajohdannaiset				
- valuuttaswapit				
- valuuttatermiinit	11			-36
Korkojohdannaiset				
- koronvaihtosopimukset		-1 824		-2 875
Hyödykejohdannaiset				
- öljytermiinisopimukset		-117		-370
- sähkötermiinisopimukset	118			-1 005
Johdannaissopimukset suojauslaskennassa	2016	2016	2015	2015
	Nimellisarvo	Käypien arvojen tehokas osuus	Nimellisarvo	Käypien arvojen tehokas osuus
Korkojohdannaiset				
- koronvaihtosopimukset	62 088	-1 824	72 114	-2 875
Hyödykejohdannaiset				
- öljytermiinisopimukset	400	-117	800	-370
- sähkötermiinisopimukset	2 948	118	3 055	-1 005

Konsernilla on voimassa oleva korkovaluuttaswapi, joka täydellisesti muuntaa lainan ulkomaisesta valuutasta euroksi ja koron euri-boriksi. Korkovaluuttaswapin markkina-arvo oli 31.12.2016 214 t € (31.12.2015: 1 313 t €), jota ei ole otettu esille taseessa koska sitä ei tulla milloinkaan realisoimaan ja laina on kirjattu euroissa.

VASTUUSITOUMUKSET

1000 euroa	2016	2015
Vastuut, joille asetettu vakuuksia		
Velat rahoituslaitoksille (ei vakuuksia)		385
Velat rahoituslaitoksille (kiinnitykset ja kovenantit)	46 537	55 922
Velat rahoituslaitoksille (pantit)		1 265
Toimittajavelat	12	20
Muut vastuut kuin velat (kiinnitykset)	55 128	24 744
Vastuut, joille asetettu vakuuksia yhteensä	101 677	82 336
Annetut vakuudet		
Kiinteistökiinnitykset	6 357	50 241
Kiinteistökiinnitykset omassa hallussa	45 154	1 270
Yrityskiinnitykset	6 157	43 503
Yrityskiinnitykset omassa hallussa	41 589	4 250
Pantit		5 648
Annetut vakuudet yhteensä	99 257	104 912
Muut vastuusitoumukset, jotka eivät ilmene taseesta		
Arvonlisäverovastuu kiinteistöinvestoinneissa*	6 293	6 043
Takuu muiden puolesta**	1 174	1 261
Operatiivinen leasing		
Erääntyy maksettavaksi 1 vuodessa	1 028	1 068
Erääntyy maksettavaksi 1-5 vuodessa	1 503	1 101
Erääntyy maksettavaksi 5 vuodessa		
Operatiivinen leasing yhteensä	2 531	2 168
Muut vastuusitoumukset, jotka eivät ilmene taseesta yhteensä	9 999	9 473

*Konserni voi tulla takaisinmaksuvelvolliseksi johtuen aikaisemmin tehdystä arvonlisäverovähennyksistä kiinteistöinvestointeihin, mikäli arvonlisäverovelvollisuutta koskeva osa kiinteistön hyödyntämisestä muuttuu vastuuajana.

** Oy Snellman Ab on osaomistaja yrityksessä Jepuan Biokaasu Oy ja vastaa Jepuan Biokaasu Oy:n velasta omistajaosuuden mukaan

LÄHIPIIRITAPAHTUMAT

Konserniyrietykset	Kotipaikka	Omistus-%	Osuus äänivallasta %
Oy Snellman Ab, emoyhtiö	Pietarsaari		
Snellmanin Lihanjalostus Oy	Pietarsaari	100	100
Figen Oy	Ilmajoki	100	100
S-Frost Oy	Pietarsaari	100	100
Snellmanin Kokkikartano Oy	Kerava	100	100
Carolines Kök AB	Tukholma, Ruotsi	100	100
Snellman Pro Oy	Kerava	100	100
MUSH Sverige AB	Tukholma, Ruotsi	100	100
Mr. Panini Oy	Pori	100	100
Oy MUSH Ltd	Pedersöre	97	97

Konserniyhtiöiden lainan korko vuodenvaihteessa oli 3,7 %.

Osakkuusyrietykset	Kotipaikka	Omistus-%	Osuus äänivallasta -%
Jepuan Biokaasu Oy	Uusikaarlepyy	22,5	22,5

Johdon työsuhde-etuudet, 1000 euroa	2016	2015
Palkat ja muut lyhytaikaiset työsuhde-etuudet	1 495	1 319
Hallituksen palkkiot	115	98

TILINPÄÄTÖSPÄIVÄN JÄLKEISET TAPAHTUMAT

Yhtiön johdolla ei ole tiedossa sellaisia olennaisia tapahtumia, jotka olisivat vaikuttaneet esitettävään tilinpäätökseen.

EMOYHTIÖN TASE JA TULOSLASKELMA (FAS)

TASE

€	1.1.-31.12.2016	1.1.-31.12.2015
Vastaavaa		
PYSYVÄT VASTAAVAT		
Aineettomat hyödykkeet	4 487 163	4 852 534
Aineelliset hyödykkeet	376 200	554 584
Sijoitukset	45 369 810	45 369 810
Osuudet saman konsernin yrityksissä	44 947 743	44 947 743
Muut sijoitukset	422 067	422 067
PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ	50 233 173	50 776 929
VAIHTUVAT VASTAAVAT		
Saamiset	74 105 068	73 323 733
Pitkäaikaiset saamiset	37 342 005	45 548 517
Lainasaamiset	37 342 005	45 048 517
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0	500 000
Lyhytaikaiset saamiset	36 763 063	27 775 216
Asiakassaamiset	13 198 501	13 657 395
Lainasaamiset	13 263 771	5 332 446
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	9 687 465	8 158 737
Muut saamiset	259 996	94 335
Siirtosaamiset	353 330	532 303
Kassa ja pankki	1 140 836	722 625
VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ	75 245 904	74 046 359
Vastaavaa yhteensä	125 479 077	124 823 288
Vastattavaa		
OMA PÄÄOMA		
Osakepääoma	627 300	627 300
Edellisten tilikausien voitto	30 662 447	31 824 195
Tilikauden voitto	3 878 553	1 200 932
OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ	35 168 300	33 652 427
KERTYNEET TILINPÄÄTÖSERÄT	2 382 605	1 825 674
VIERAS PÄÄOMA		
Pitkäaikainen vieras pääoma	33 674 378	27 493 962
Velat rahoituslaitoksille	32 000 000	27 493 962
Muut velat	1 674 378	0
Lyhytaikainen vieras pääoma	54 253 794	61 851 225
Velat saman konsernin yrityksille	35 777 463	31 983 794
Muut velat	14 784 610	28 216 917
Saadut ennakot	1 095	0
Ostovelat	1 749 138	1 127 531
Siirtosaamiset	1 941 489	522 983
VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ	87 928 172	89 345 187
Vastattavaa yhteensä	125 479 077	124 823 288

TULOSLASKELMA

€	1.1 - 31.12. 2016	1.1 - 31.12. 2015
LIIVEVAIHTO	5 528 277	5 439 784
Liiketoiminnan muut tuotot	424 703	83 573
Henkilöstökulut	-2 790 280	-2 614 161
Palkat ja palkkiot	-2 319 899	-2 177 372
Palkkasivukulut	-470 382	-436 789
Eläkemaksut	-399 887	-369 547
Muut palkkasivukulut	-70 494	-67 242
Poistot ja arvonaletumiset	-1 088 188	-934 333
Suunnitelman mukaiset poistot	-1 088 188	-934 333
Liiketoiminnan muut kulut	-2 524 552	-2 417 997
LIIKETULOS	-450 040	-443 133
Rahoitustuotot ja -kulut	-2 589 935	-83 240
Tuotot osuuksista saman konsernin yrityksissä	0	350 000
Muut korkotuotot ja rahoitustuotot	1 974 306	2 205 950
Saman konsernin yrityksiltä	1 789 340	2 112 599
Muilta	184 966	93 350
Arvon alentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista	0	298 000
Korkokulut ja muut rahoituskulut	-4 564 241	-2 937 189
Saman konsernin yrityksille	-22 104	-12 670
Muille	-4 542 137	-2 924 519
TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	-3 039 976	-526 373
Tilinpäätössiirrot	8 343 069	1 727 305
Poistoeron muutos	-556 931	-522 695
Konserniavustus	8 900 000	2 250 000
Tuloverot	-1 424 540	0
TILIKAUDENTULOS	3 878 553	1 200 932

TILINTARKASTUSKERTOMUS

LAUSUNTO

Olemme tilintarkastaneet Oy Snellman Ab:n (y-tunnus 0181676-5) tilinpäätöksen tilikaudelta 1.1.–31.12.2016. Tilinpäätös sisältää konsernin taseen, tuloslaskelman, laajan tuloslaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista, rahavirtalaskelman ja liitetiedot, mukaan lukien yhteenveto merkittävimmistä tilinpäätöksen laatimisperiaatteista, sekä emoyhtiön taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja liitetiedot.

Lausuntonamme esitämme, että

- konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan konsernin taloudellisesta asemasta sekä sen toiminnan tuloksesta ja rahavirroista EU:ssa käyttöön hyväksyttyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti,
- tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan emoyhtiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti ja täyttää lakisääteiset vaatimukset.

LAUSUNNON PERUSTELUT

Olemme suorittaneet tilintarkastuksen Suomessa noudatettavan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Hyvän tilintarkastustavan mukaisia velvollisuuksiamme kuvataan tarkemmin kohdassa Tilintarkastajan velvollisuudet tilinpäätöksen tilintarkastuksessa.

Olemme riippumattomia emoyhtiöstä ja konserniyrityksistä niiden Suomessa noudatettavien eettisten vaatimusten mukaisesti, jotka koskevat suorittamaamme tilintarkastusta ja olemme täyttäneet muut näiden vaatimusten mukaiset eettiset velvollisuutemme.

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

TILINPÄÄTÖSTÄ KOSKEVAT HALLITUKSEN JA TOIMITUSJOHTAJAN VELVOLLISUUDET

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat tilinpäätöksen laatimisesta siten, että konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan EU:ssa käyttöön hyväksyttyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti ja siten, että tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan Suomessa voimassa

olevien tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti ja täyttää lakisääteiset vaatimukset. Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat myös sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka ne katsovat tarpeelliseksi voidakseen laatia tilinpäätöksen, jossa ei ole väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä.

Hallitus ja toimitusjohtaja ovat tilinpäätöstä laatiessaan velvollisia arvioimaan emoyhtiön ja konsernin kykyä jatkaa toimintaansa ja soveltuvissa tapauksissa esittämään seikat, jotka liittyvät toiminnan jatkuvuuteen ja siihen, että tilinpäätös on laadittu toiminnan jatkuvuuteen perustuen. Tilinpäätös laaditaan toiminnan jatkuvuuteen perustuen, paitsi jos emoyhtiö tai konserni aiotaan purkaa tai toiminta lakkauttaa tai ei ole muuta realistista vaihtoehtoa kuin tehdä niin.

TILINTARKASTAJAN VELVOLLISUUDET TILINPÄÄTÖKSEN TILINTARKASTUKSESSA

Tavoitteenamme on hankkia kohtuullinen varmuus siitä, onko tilinpäätöksessä kokonaisuutena väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä, sekä antaa tilintarkastuskertomus, joka sisältää lausuntonamme. Kohtuullinen varmuus on korkea varmuustaso, mutta se ei ole tae siitä, että olennainen virheellisyys aina havaitaan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti suoritettavassa tilintarkastuksessa. Virheellisyyksiä voi aiheutua väärinkäytöksestä tai virheestä, ja niiden katsotaan olevan olennaisia, jos niiden yksin tai yhdessä voitaisiin kohtuudella odottaa vaikuttavan taloudellisiin päätöksiin, joita käyttäjät tekevät tilinpäätöksen perusteella.

Hyvän tilintarkastustavan mukaiseen tilintarkastukseen kuuluu, että käytämme ammatillista harkintaa ja säilytämme ammatillisen skeptisyyden koko tilintarkastuksen ajan. Lisäksi:

- tunnistamme ja arvioimme väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvat tilinpäätöksen olennaisen virheellisyyden riskit, suunnittelemme ja suoritamme näihin riskeihin vastaavia tilintarkastustoimenpiteitä ja hankimme lausuntonemme perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä. Riski siitä, että väärinkäytöksestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, on suurempi kuin riski siitä, että virheestä johtuva olennainen virheellisyys jää

havaitsematta, sillä väärinkäytökseen voi liittyä yhteistoimintaa, väärentämistä, tietojen tahallista esittämistä jättämistä tai virheellisten tietojen esittämistä taikka sisäisen valvonnan sivuuttamista.

- muodostamme käsityksen tilintarkastuksen kannalta relevantista sisäisestä valvonnasta pystyäksemme suunnittelemaan olosuhteisiin nähden asianmukaiset tilintarkastustoimenpiteet mutta emme siinä tarkoituksessa, että pystyisimme antamaan lausunnon emoyhtiön tai konsernin sisäisen valvonnan tehokkuudesta.
- arvioimme sovellettujen tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden asianmukaisuutta sekä johdon tekemien kirjanpidollisten arvioiden ja niistä esitettävien tietojen kohtuullisuutta.
- teemme johtopäätöksen siitä, onko hallituksen ja toimitusjohtajan ollut asianmukaista laatia tilinpäätös perustuen oletukseen toiminnan jatkuvuudesta, ja teemme hankkimamme tilintarkastusevidenssin perusteella johtopäätöksen siitä, esiintyykö sellaista tapahtumiin tai olosuhteisiin liittyvää olennaista epävarmuutta, joka voi antaa merkittävää aihetta epäillä emoyhtiön tai konsernin kykyä jatkaa toimintaansa. Jos johtopäätöksemme on, että olennaista epävarmuutta esiintyy, meidän täytyy kiinnittää tilintarkastuskertomuksessamme lukijan huomiota epävarmuutta koskeviin tilinpäätöksessä esitettäviin tietoihin tai, jos epävarmuutta koskevat tiedot eivät ole riittäviä, mukauttaa lausuntonamme. Johtopäätöksemme perustuvat tilintarkastuskertomuksen antamispäivään mennessä hankittuun tilintarkastusevidenssiin. Vastaiset tapahtumat tai olosuhteet voivat kuitenkin johtaa siihen, ettei emoyhtiö tai konserni pysty jatkamaan toimintaansa.
- arvioimme tilinpäätöksen, kaikki tilinpäätöksessä esitettävät tiedot mukaan lukien, yleistä esittämistapaa, rakennetta ja sisältöä ja sitä, kuvastaako tilinpäätös sen perustana olevia liiketoimia ja tapahtumia siten, että se antaa oikean ja riittävän kuvan.
- hankimme tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä konserniin kuuluvia yhteisöjä tai liiketoimintoja koskevasta taloudellisesta informaatiosta pystyäksemme antamaan lausunnon konsernitilinpäätöksestä. Vastaamme konsernin tilintarkastuksen ohjauksesta, valvonnasta ja suorittamisesta. Vastaamme tilintarkastuslausunnosta yksin.

Kommunikoimme hallintoelinten kanssa muun muassa tilintarkastuksen suunnittelusta laajuudesta ja ajoituksesta sekä merkittävistä tilintarkastushavainnoista, mukaan lukien mahdolliset sisäisen valvonnan merkittävät puutteellisuudet, jotka tunnistamme tilintarkastuksen aikana.

MUUT RAPORTOINTIVELVOITTEET

MUU INFORMAATIO

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat muusta informaatiosta. Muu informaatio käsittää toimintakertomukseen ja vuosikertomukseen sisältyvän muun informaation kuin tilinpäätöksen ja sitä koskevan tilintarkastuskertomuksen. Olemme saaneet toimintakertomuksen käyttöömmme ennen tämän tilintarkastuskertomuksen antamispäivää, ja odotamme saavamme vuosikertomuksen käyttöömmme kyseisen päivän jälkeen.

Tilinpäätöstä koskeva lausuntonamme ei kata muuta informaatiota.

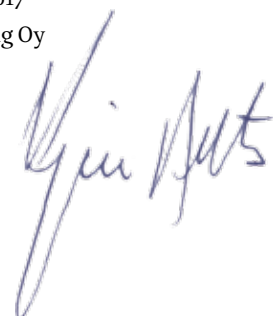
Velvollisuutenamme on lukea edellä yksilöity muu informaatio tilinpäätöksen tilintarkastuksen yhteydessä ja tätä tehdessämme arvioida, onko muu informaatio olennaisesti ristiriidassa tilinpäätöksen tai tilintarkastuksessa hankkimamme tietämyksen kanssa tai vaikuttaako se muutoin olevan olennaisesti virheellistä. Toimintakertomuksen osalta velvollisuutenamme on lisäksi arvioida, onko toimintakertomus laadittu sen laatimiseen sovellettavien säännösten mukaisesti.

Lausuntonamme esitämme, että toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat yhdenmukaisia ja että toimintakertomus on laadittu toimintakertomuksen laatimiseen sovellettavien säännösten mukaisesti.

Jos teemme toimintakertomukseen sisältyvään informaatioon kohdistamamme työn perusteella johtopäätöksen, että kyseisessä muussa informaatiossa on olennainen virheellisyys, meidän on raportoitava tästä seikasta. Meillä ei ole tämän asian suhteen raportoitavaa.

Kerava 22.3.2017
Ernst & Young Oy
KHT-yhteisö

Kjell Berts
KHT



HALLITUKSEN JA TOIMITUSJOHTAJAN ALLEKIRJOITUKSET

TOIMINTAKERTOMUKSESTA JA TILINPÄÄTÖKSESTÄ

Kerava 22.3.2017



Henrik Snellman
hallituksen puheenjohtaja



Erkki Järvinen



Rickard Snellman



Ann-Christin Åström



Hanna Hiekkamies



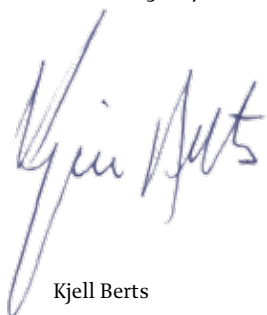
Elisabeth Eero



Leena Laitinen
konsernijohtaja

Tehdystä tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.

Kerava 22.3.2017



Kjell Berts

Ernst & Young Oy
KHT-yhteisö

SNELLMAN-KONSERNIN HYVÄ HALLINTOMALLI

1. TAUSTA JA SOVELLETTAVAT SÄÄNNÖKSET

Oy Snellman Ab on suomalainen listaamaton osakeyhtiö. Sen vastuut ja velvollisuudet määräytyvät Suomen lakien mukaisesti. Yhtiön kotipaikka on Pietarsaari. Konsernirakenteeseen kuuluu emoyhtiö Oy Snellman Ab ja sen tytäryhtiöt. Päätöksenteossa noudatetaan ensisijaisesti Suomen osakeyhtiölakia ja yhtiöjärjestyä. Näiden lisäksi toimintaa ohjataan keskuskauppakamarin tammikuussa 2006 antaman kannanoton mukaisesti ("Listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittäminen") ja soveltuvien osin Hex Oyj:n, Keskuskauppakamarin sekä Teollisuuden Työnantajain Keskusliiton joulukuussa 2003 antamaa suositusta listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance). Ulkomaisissa yhtiöissä huomioidaan tähän hallintomalliin ne poikkeukset, joita kyseisen maan lainsäädäntö ja muut ohjeistukset velvoittavat.

2. YHTIÖKOKOUS

Snellmanin ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiökokouksessa. Snellmanin operatiivisen toiminnan ylin päätösvalta on hallituksella, jonka alaisuudessa oleva konsernijohtaja (emoyhtiön toimitusjohtaja) johtaa konsernin yhtiöiden operatiivista toimintaa organisaation välityksellä.

Snellmanin hallitus kutsuu vuosittain koolle varsinaisen yhtiökokouksen. Kokouskutsu lähetetään jokaiselle täysi-ikäiselle osakkeenomistajalle henkilökohtaisesti sähköpostissa tai kirjeitse vähintään seitsemän (7) päivää ennen kokousta. Kutsun yhteydessä ilmoitetaan paikan ja ajan lisäksi yhtiökokouksessa käsiteltävät asiat. Osakkeenomistaja voi valtuuttaa sijaisen osallistumaan omasta puolestaan yhtiökokoukseen. Osakkeenomistajalla tai hänen valtuuttamallaan on oikeus ottaa tarvittaessa mukaansa yhtiökokoukseen yksi avustaja. Pääsääntöisesti varsinainen yhtiökokous pidetään maaliskuun aikana.

Varsinaisen yhtiökokouksen lisäksi hallitus voi kutsua osakkeenomistajat yhtiötä koskevien merkittävien asioiden suhteen ylimääräiseen yhtiökokoukseen. Tällöin kutsua koskevat käytännöt ovat samanlaiset kuin varsinaisen yhtiökokouksen suhteen.

Yhtiökokouksen asialistalla ovat yhtiöjärjestyksen mukaiset sekä hallituksen yhtiökokoukselle päätettäväksi tuomat asiat. Näistä merkittävimmät varsinaiselle yhtiökokoukselle kuuluvat asiat ovat:

- yhtiöjärjestyksen muuttaminen
- osakeannista päättäminen
- tilinpäätöksen hyväksyminen
- osakepääoman korottamisesta päättäminen
- yhtiön varojen jaosta, kuten voitonjaosta ja osakepääoman alentamisesta, päättäminen
- hallituksen jäsenten lukumäärästä ja palkkioista päättäminen
- kaikkien hallituksen jäsenten valinta
- tilintarkastajan valinta

Yhtiökokouksesta laaditaan pöytäkirja. Yhtiökokouksen tekemät päätökset koskien nimityksiä ja voitonjakoa julkaistaan yhtiökokousta seuraavassa, omistajille toimitettavassa ns. pitkässä osavuositiedotuksessa. Yhtiökokouksen päätökset kokonaisuudessaan ilmenevät yhtiökokouksen pöytäkirjasta, josta kopio lähetetään pyynnöstä osakkeenomistajille.

Snellmanin hallituksen jäsenistä ainakin hallituksen puheenjohtaja on mukana yhdessä konsernijohtajan kanssa yhtiökokouksessa. Uudet hallituksen jäseniksi ehdolla olevat henkilöt kutsutaan mukaan valinnasta päättävään yhtiökokoukseen.

Yhtiön tilintarkastajat eivät osallistu yhtiökokoukseen ellei käsitellyssä ole sellaisia asian luonteen vaatimia päätöksiä,

joissa tilintarkastajien läsnäolo on perusteltua tai jos osakkeenomistajista vähintään kaksi on esittänyt pyynnön tilintarkastajien läsnäolosta.

3. HALLITUS

Snellmanin hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan vähintään neljä (4) ja enintään seitsemän (7) jäsentä. Yhtiöjärjestyksen mukaan hallituksen jäsenen toimikausi on yksi (1) vuosi siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Hallitus tekee vuosittain yhtiökokoukselle ehdotuksen hallituksen kokoonpanosta nimitysvaliokunnan valmistelun pohjalta. Yhtiökokouksen tehtävänä on päättää hallituksen kokoonpanosta jokaisessa yhtiökokouksessa.

Corporate Governance -suosituksen mukaan hallituksen jäsenten enemmistön tulee olla yhtiöstä riippumattomia. Yhtiöstä riippumattomuus jaetaan täydelliseen ja osittaiseen riippumattomuuteen. Täydellisesti riippumattomia ovat jäsenet, joilla ei ole omistusta yhtiössä eikä hallituksen jäsenyyden ohella muita riippuvuuksia yhtiöön. Tällaisia jäseniä tulee Corporate Governance-suosituksen mukaisesti olla hallituksen jäsenten enemmistössä vähintään kaksi henkilöä. Osittain riippumattomiksi katsotaan jäsenet, joilla on omistussuhde yhtiöön, mutta heillä ei ole yhtiön hallituksen jäsenyytensä ohella muita merkittäviä sidoksia yhtiön hallintoelimissä eikä ole työsuhdetta yhtiössä.

Konsernijohtaja ei ole hallituksen jäsen, mutta valmistelee hallitukselle päätettäväksi tuotavat asiat ja toimii asioiden esittelijänä hallituksen kokouksissa.

Hallitus valitsee vuosittain keskuudestaan varsinaista yhtiökokousta seuraavassa perustavassa hallituksen kokouksessa itselleen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Puheenjohtajan valinnassa pyritään huomioimaan riippuvuus yhtiöstä niin, että hallituksen puheenjohtaja olisi ensisijaisesti edellä kuvattu, osittain yhtiöstä riippumaton (omistuksen lisäksi ei muita merkittäviä sidoksia yhtiöön) hallituksen jäsen. Tällainen pyrkimys on sitä vahvempi, mikäli konsernijohtajalla ei ole omistusta yhtiöön. Hallituksen puheenjohtajaksi ei voida valita henkilöä, jolla olisi samanaikaisesti operatiivisesti vastuullinen työ yhtiössä. Lisäksi suositeltavana ei pidetä ratkaisua jossa sekä hallituksen

puheenjohtajalla että konsernijohtajalla on omistuksellinen suhde yhtiöön. Varapuheenjohtajan valinnalle ei aseteta suosituksia riippuvuuden suhteen.

Hallitus kutsuu itselleen sihteerin, joka voi olla hallitukseen kuulumaton henkilö.

Hallitus huolehtii yhtiölain mukaisesti hallinnon, toiminnan ja kirjanpidon sekä varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Sen lisäksi hallituksen tehtävät on kirjattu emoyhtiön hallituksen työjärjestyksessä.

Työjärjestyksen mukaisesti hallitus käsittelee ja päättää aina yhtiötä koskevista taloudellisista ja liiketoiminnallisista tarkeista sekä kauaskantoisista asioista.

Hallituksen tärkeimpiin päätöksiin kuuluvat

- konserni- ja toimialastrategiat
- yritysjärjestelyt
- yrityksen organisaatio
- investointipäätökset, rahoitus- ja muut vastuositoumukset sekä
- emo- ja tytäryhtiöiden toimitusjohtajien nimitykset
- ylimmän johdon ja koko henkilökuntaa koskevat palkitsemis- ja kannustamisjärjestelmät
- muutokset konsernin ja toimialojen brändeihin ja päätökset uusista

Hallitus käsittelee ja hyväksyy myös

- osavuositarkastukset
- tilinpäätökset
- budjetit
- vuosikertomukset
- operatiiviset organisaatiorakenteet
- ylimmän johdon nimitys ja palkkausasiat sekä
- konsernin johtoryhmän nimitykset

Hallituksen tehtäviin kuuluu myös vahvistaa tärkeimmät yrityksen toimintaa määrittelevät ohjeistukset ja politiikat, kuten

- rahoituspolitiikka
- vakuutuspolitiikka
- riskienhallinta ja
- yhtiössä noudatettavat arvot ja niihin liittyvät toimintaohjeet

Hallituksen työjärjestyksessä on tarkempi kuvaus hyväksyntämenettelystä ja muista hallitukselle kuuluvista tehtävistä ja niiden toteuttamisesta.

Hallitus kokoontuu vuosittain 6-8 kertaa vuosikohtaisesti laaditun aikataulun mukaisesti. Sen lisäksi hallitus kokoontuu vuosittain strategiakokoukseen, jossa käsitellään konsernin tulevaisuuden suunnitelmia ja pitkän ajan strategioita. Hallituksen kokousten koolle kutsumisesta ja hallituksen kokoustyöskentelystä vastaa hallituksen puheenjohtaja. Hallituksen päätökseksi tulee aina enemmistön päätös. Mikäli äänestystilanteessa äänet menevät tasan, niin hallituksen päätökseksi tulee puheenjohtajan kannattama linja. Tätä periaatetta noudatetaan myös silloin, kun kyseessä on henkilövalinta.

4. VALIOKUNNAT

Snellmanilla on kaksi valiokuntaa. Valiokunnat kokoontuvat tarvittaessa valiokunnan puheenjohtajan kutsumana.

4.1. NIMITYSVALIOKUNTA NIVA

Valiokunnan tehtävänä on kartoittaa ehdokkaat hallituksen jäseniksi, tiedottaa hallitusta ehdokkaista ennen yhtiökoukusta ja tuoda esitys yhtiökokoukselle. Valiokunnalla ei ole itsenäistä päätösvaltaa. Valiokuntaan kuuluu enintään neljä (4) jäsentä. Omistajaneuvosto ehdottaa ja yhtiökokous valitsee vuosittain nimitysvaliokunnan jäsenet sekä nimittää heistä puheenjohtajan.

Valiokunta arvioi hallituksen jäsenten riippumattomuutta vuosittain Corporate Governance -suosituksen mukaisesti.

4.2. NIMITYS- JA PALKITSEMISVALIOKUNTA NIPA

Valiokunnassa on kolme (3) yhtiöstä riippumatonta hallituksen jäsentä, joista suositellaan että vähintään kaksi ovat Corporate Governance säännösten mukaan kokonaan yhtiöstä riippumattomia (ks. kohta 3 Hallitus). Konsernijohtaja toimii asioiden esittelijänä sekä laatii kokouksista pöytäkirjan, hän ei ole kuitenkaan valiokunnan jäsen. Hallitus valitsee keskuudestaan nimitys- ja palkitsemisvaliokunta NiPa:n vuodeksi kerrallaan. Valiokunnalla ei ole itsenäistä päätösvaltaa.

Valiokunnan tehtäviin kuuluu seuraavien asioiden valmistelu hallituksen päätettäväksi:

- konsernijohtajan nimittäminen ja erottaminen
- konsernijohtajan ja hänen suorien alaistensa palkka ja muut etuudet
- konsernijohtajan suorien alaisten nimitykset
- konsernijohtajan ja ylimpään johtoon kuuluvien henkilöiden tulospalkkiot ja muut peruspalkan lisäksi tulevat palkitsemiset
- lausunnon antaminen yhtiössä valmisteltuihin koko henkilökuntaa tai sen osaa koskeviin palkitsemisjärjestelmiin ennen hallituksen päätöstä
- lausunnon antaminen hallitukselle maksuun menevistä tulospalkkioista

5. HALLITUKSEN LAAJENNETTU OMISTAJAKYTKENTÄ

Valiokuntien lisäksi hallituksella on käytettävissään laajennettu omistajakytkentä hyvän omistajayhteistyön varmistamiseksi. Tätä tarkoitusta varten omistajat valitsevat vuosittain keskuudestaan omistajaneuvoston.

Hallituksen puheenjohtaja ja konsernijohtaja käyvät informatiivisia ja neuvoa antavia keskusteluja tämän ryhmän kanssa. Keskusteluja voidaan käydä seuraavista aihepiireistä:

- yrityksen valiokuntien työtehtäviin liittyvissä asioissa
- omistajien tahtotila pitkällä aikavälillä
- suunnitteilla olevat yhtiörakenteeseen vaikuttavat merkittävät muutokset
- suunnitteilla olevat merkittävät yritysjärjestelyt, ostot tai myynnit
- yhtiön pääomittamiseen tai muuten rahoituksen rakenteeseen liittyvät merkittävät toimenpiteet
- omistajien riskiin vaikuttavat muut merkittävät muutokset operatiivisessa tai hallinnollisessa toiminnassa
- hallituksen yhtiökokoukselle tekemät päätösehdotukset

6. TYTÄRYHTIÖHALLINTO

Emoyhtiön hallitus nimittää tytäryhtiön hallituksen. Päälinja on että tytäryhtiöiden hallituksen puheenjohtajaksi nimitetään konsernin emoyhtiön toimitusjohtaja ja muiksi jäseniksi ensisijaisesti konsernin talousjohtaja ja joku muu tytäryhtiön toimintaa lähellä oleva operatiivisen johdon edustaja. Tytäryhtiön toimitusjohtaja ei ole johtamansa yhtiön hallituksen jäsen, mikäli hän ei ole vähemmistöomistajana tytäryhtiössä.

Tytäryhtiöiden hallitusten tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia että tytäryhtiön hallinto, kirjanpito ja varainhoito on järjestetty asianmukaisesti konserniorganisaation puitteissa ja yhtiölain vaatimusten mukaisesti.

Tytäryhtiön strategiat, toimintasuunnitelmat, investoinnit, vastuusitoumukset ja muut kauaskantoiset päätökset alistetaan osina konsernia emoyhtiön hallituksen päätettäväksi. Muilta osin tytäryhtiön hallinnointia hoidetaan toimitusjohtajan, tytäryhtiön johtoryhmän ja konsernijohtoryhmän toimesta.

Kokonaan omistetussa yhtiössä tytäryhtiön toimitusjohtajan vastuu on hyvin operatiivinen ja näissä asioissa hän vastaa konsernijohtajalle. Hallitustason asiat käsitellään konsernin hallituksessa. Kokonaan omistetuissa tytäryhtiöissä toimiva hallitus on luonteeltaan emoyhtiön hallituksen alpuolinen organisaatio.

Alle 100 % omistetun tytäryhtiön toimitusjohtajan vastuu on operatiivisesti sama, mutta sisältää enemmän työskentelyä johtamansa yhtiön hallituksen kanssa. Tällöin hallitustason päätökset käsitellään ensin kyseisen tytäryhtiön hallituksessa sen sijaan, että ne vietäisiin ilman tytäryhtiöhallituksen käsittelyä suoraan konsernin johtoryhmän kautta emoyhtiön hallitukseen. Konsernin hallitus päättää vuosittain tällaisten tytäryhtiöiden päätöskäsittelystä. Tytäryhtiön toimitusjohtaja toimii asioiden valmistelijana. Konsernijohtaja on tällaisissa hallituksissa puheenjohtajana tai jäsenenä. Vähemmistöosakkailla on myös edustus kyseisessä hallituksessa. Hallituksessa voi olla myös ulkopuolisia jäseniä ns. neuvoa antavassa roolissa.

Tytäryhtiön toimitusjohtaja vastaa tytäryhtiön omistavan emoyhtiön toimitusjohtajalle johtamansa tytäryhtiön liiketoiminnasta ja sen tuloksesta sekä tytäryhtiötä koskevien päätösten toteuttamisesta. Vastuu liiketoimintojen lainmukaisuudesta on ensisijaisesti tytäryhtiön hallituksella, jossa omistavan emoyhtiön toimitusjohtaja on puheenjohtajana tai jäsenenä. Tytäryhtiön toimitusjohtajan tehtävänä on järjestää tehokkaasti ja luotettavasti yhtiön operatiivinen toiminta ja sen hallinnointi.

Tytäryhtiön varainhoito on järjestetty konsernin emoyhtiön toimesta.

7. OSAKKUUSYHTIÖSSÄ TOIMIMINEN

Snellmanin intressissä saattaa olla omistuksellinen vähemmistöosuus tiettyihin operatiivista toimintaa tukeviin yhtiöihin. Tällaisten yhtiöiden hallituksiin, yhtiökokouksiin tai muihin toimielimiin osallistuminen tapahtuu Snellmanin hallituksen toimesta. Snellmanin hallitus päättää osallistumisesta ja henkilöstä. Tällöin operatiivisesta johdosta valitaan Snellmanin edustajaksi sellainen henkilö, jonka toimialueeseen osakkuusyhtiön toiminta lähinnä kuuluu.

Osakkuusyhtiön toimintaan osallistuva Snellmanin edustaja informoi asioista operatiivisissa hallintoelimissä ja tarvittaessa yhtiön hallitukselle.

Mikäli Snellmanin omistuksessa on osakkuusyhtiöitä, joiden toiminta ei ole suoraan Snellmanin operatiiviseen toimintaan kytkettyä, niin Snellmanin hallitus ottaa kantaa tällaisten osakkuusyhtiöiden hallinnointiin osallistumisesta.

8. KONSERNIJOHTAJA

Emoyhtiön Oy Snellman Ab toimitusjohtaja toimii konsernijohtajana, jossa tehtävässä hän johtaa toimintaa emoyhtiön hallituksen alaisuudessa. Hallitus valitsee konsernijohtajan ja erottaa konsernijohtajan nimitys- ja palkitsemisvaliokunta NiPa:n valmistelun pohjalta.

Konsernijohtajan tehtävänä on järjestää tehokkaasti ja luotettavasti yhtiön operatiivinen toiminta, sen hallinnointi ja varainhoito hallituksen antamien määräysten ja ohjeiden mukaisesti. Konsernijohtaja vastaa hallitukselle liiketoiminnasta ja sen tuloksesta, hallituksen päätösvaltaan kuuluvien asioiden esittelystä, hallituksen päätösten toteuttamisesta sekä liiketoimintojen lainmukaisuuden varmistamisesta.

Toimialajohtajat ja emoyhtiön organisaatiossa olevat vastuuhenkilöt raportoivat konsernijohtajalle. Konsernijohtajalla on apunaan konsernin johtoryhmä, jonka kokoonpanon hän on valinnut ja hyväksyttänyt emoyhtiön hallituksella. Hallitus valitsee konsernijohtajalle varamiehen.

9. KONSERNIJOHTORYHMÄ

Snellman-konsernissa on konsernijohtoryhmä, jonka puheenjohtajana on konsernijohtaja. Emoyhtiön hallitus nimeää johtoryhmän konsernijohtajan esityksestä. Konsernijohtoryhmällä ei ole lakiin tai yhtiöjärjestykseen perustuvaa toimivaltaa. Konsernijohtoryhmän tehtävänä on konsernilaajuisten kehityshankkeiden sekä konsernitasoisten periaatteiden ja menettelytapojen käsittely. Lisäksi konsernijohtoryhmässä käsitellään mm. konsernin ja toimialayhtiöiden pitkän ajan strategioita, liiketoimintasuunnitelmia, tulostuloksia ja Snellmanin hallituksessa käsiteltäviä asioita, joiden valmisteluun se myös osallistuu. Konsernijohtoryhmä kokoontuu säännöllisesti kuukausittain ja sen lisäksi tarvittaessa.

Konsernijohtoryhmä ei muodostu automaattisesti konsernijohtajan alapuolisesta organisaatiosta. Konsernijohtoryhmä pyritään pitämään suppeana, jossa sen jäsenillä on koko konsernin toiminnan ja sen strategisen kehityksen näkökulmasta selkeä ja merkityksellinen vastuualue.

10. TOIMIALAT

Konsernin toiminta muodostuu yhdestä tai useammasta toimialasta. Kullakin toimialalla on johtajana kyseisestä toimialasta vastaava toimialajohtaja. Silloin kun toimiala on samalla juridinen osakeyhtiö, niin toimialan johtaja toimii myös kyseisen osakeyhtiön toimitusjohtajana toimitusjohtajasopimuksen valtuuttamana.

Toimitusjohtajan vastuusta on määritelty enemmän kohdassa 6 Tytäryhtiöhallinto.

Tämän lisäksi toimialan päätösvaltaa ja velvollisuuksia on määritelty useissa Snellmanin operatiivisen toiminnan ohjeistuksissa.

Toimialajohtajan esimiehenä toimii konsernijohtaja.

11. PALKITSEMINEN

Konsernijohtajalla ja tytäryhtiöiden toimitusjohtajilla on voimassaolevat toimitusjohtajasopimukset. Muilla johtoon kuuluvilla henkilöillä on johtajasopimukset tai työsopimuslain mukaiset työsopimukset. Konsernijohtajan ja hänen

alaisten palkat ja palkitsemiset on alistettu nimitys- ja palkitsemisvaliokunta NiPa:n käsiteltäväksi ja hallituksen päättäväksi.

11.1. PALKKIO- JA KANNUSTINJÄRJESTELMÄT

Yhtiössä ei ole käytössä optio-ohjelmaa tai muuta kannustinjärjestelmää, jossa yhtiö antaa johdolle omia osakkeita. Sen sijaan yrityksen nimitys- ja palkitsemisvaliokunta NiPa esittää vuosittain hallituksen päätettäväksi johdon palkitsemisen osana koko henkilökunnan palkkio- ja kannustinjärjestelmää. Henkilökunta on jaettu tarkoituksenmukaisen palkitsemisen johdosta ryhmiin. Kullakin ryhmällä on omat palkitsemisen kriteerinsä. Myös palkkioiden enimmäismäärät voivat vaihdella ryhmien välillä.

Palkitseminen perustuu aina etukäteen konsernin hallituksessa päätettyihin palkitsemisen periaatteisiin. Maksu tapahtuu tilinpäätöksen yhteydessä, palkkiokauden umpeuduttua. Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta NiPa käsittelee ja hallitus hyväksyy kaikki palkkiot, jotka menevät maksuun.

11.2. HALLITUKSEN JÄSENTEN PALKKIOT

Nimitysvaliokunta NiVa valmistelee ja yhtiökokous päättää vuosittain hallituksen jäsenten palkkiot. Esitys toimitetaan hallitukselle tiedoksi ennen yhtiökokousta. Kaikki palkkiot maksetaan rahasuorituksina eikä yhtiön jakokelpoisia osakkeita anneta palkkiona hallitustyöstä. Lisäksi korvataan kokouksiin liittyvät matka ja muut kustannukset. Hallituksen kokouksista maksettava päiväraha maksetaan verottajan hyväksymän enimmäismäärän mukaisesti.

11.3. KONSERNIJOHTAJAN PALKITSEMINEN

Hallitus vahvistaa vuosittain nimitys- ja palkitsemisvaliokunta NiPa:n ehdotuksesta konsernijohtajan palkan ja mahdollisen tulospalkkion määrän. Konsernijohtajan eläköityminen on työeläkejärjestelmän mukaan.

11.4. MUUN JOHDON PALKITSEMINEN

Konsernin tytäryhtiöiden toimitusjohtajien kanssa on laadittu toistaiseksi voimassaolevat toimitusjohtajasopimukset. Muulla johdolla on johtajasopimukset tai työolainsäädännön alaiset työsopimukset. Kaikkien konsernijohtajan alaisten palkat ja palkkiot käsitellään nimitys- ja palkitsemisvaliokunta NiPa:ssa ja päätetään hallituksessa.

11.5. ELÄKEPOLITIikka

Konsernin eläkepolitiikka on noudattaa pääsääntöisesti TEL:n mukaisia ehtoja. Yhtiössä on kuitenkin aikaisemmalta ajalta muutamia vapaaehtoisia yhtiön maksamia eläkevakuutuksia. Tällaiset eläkevakuutukset käsitellään yhtenä osana henkilön kokonaispalkkaa. Yhtiön maksamat vapaaehtoiset eläkevakuutukset on käytettävä eläkeiän varhentamiseen eikä rahastoon kertynyttä pääomaa voida nostaa lisäpalkkana.

Mahdolliset uudet yhtiön maksamat eläkevakuutukset tulee olla palkitsemisvaliokunnan hyväksymiä.

12. SISÄINEN TARKASTUS, RISKIENHALLINTA, SISÄINEN VALVONTA

Hallitus päättää sisäisen tarkastuksen järjestämisen muodosta ja sen yhteydessä ohjelman sisällöstä sekä määrittelee ulkopuolelta ostettavan palvelun tai oman henkilön tekemänä. Tähän kuuluvat myös määräajoin tilintarkastusyhteisöltä tai joltakin ulkopuoliselta tarkastustoimintaa harjoittavalta osapuolelta ostettavat ulkopuoliset palvelut.

Riskienhallinnasta yhtiöllä on hallituksen vuosittain hyväksymä riskienhallintapolitiikka. Sisäinen valvonta ja tarkastus perustuvat suurimmalta osalta laatu järjestelmien mukaiseen toimintaan. Jokaisessa tytäryhtiössä on nimitetty laatu päällikkö ja hänen alaisuudessaan toimivat valvontahenkilöt.

13. SISÄPIIRI

Listamattoman yhtiön luonteesta johtuen Snellmanissa ei ole käytössä sisäpiirirekisteriä eikä ohjeistusta sellaisesta toiminnasta. Sen sijaan pysyvään sisäpiiriin Snellmanissa katsotaan kuuluvan Snellmanin hallitus ja konsernin johtoryhmä kokonaisuudessaan. Sisäpiirillä Snellmanissa tarkoitetaan luottamuksellista suhtautumista sellaisiin valmistelussa oleviin hankkeisiin, joissa julkisuus tai tiedon leviäminen on vahingollista tai haitallista joko Snellmanille tai hankkeessa mukana olevalle sopimuskumppanille.

Monissa tapauksissa Snellman tekee toisen ulkopuolisen osapuolen kanssa salassapitosopimuksen kyseisen hankkeen käsittelyn ajaksi. Tällaiset salassapitosopimukset velvoittavat ilman erillistä sopimista aina tässä mainitun sisäpiirin jäseniä.

Perheyhtiön toimintamallista, yrittäjähenkisestä suvusta ja laajasta lähipiiristä johtuen yhtiöllä on poikkeuksellisen paljon mahdollisuuksia sisäpiiriin keskeisen liiketoiminnan harjoittamiseen. Tällaisesta on selvä liiketoiminnallinen etu, mutta siihen saattaa sisältyä myös riskejä liittyen arkaluontoiseen tietoon yrityksestä.

Snellmanin hallitus on ottanut kantaa ja linjannut toimintaohjeet hallitustyölle ja ulkopuoliselle liiketoiminnalle. Snellmanin palveluksessa olevat henkilöt voivat halutesa harjoittaa yksityistä yritystoimintaa tai hoitaa luottamustehtäviä Snellmanin ulkopuolisissa yrityksissä tietyin rajoituksin. Hallitustyöhön tarvitaan Snellmanilla yhtiön suostumus. Hallitustyöskentely ei saa olla ristiriidassa tai kilpailevaa Snellman konsernin liiketoiminnan kanssa. Ulkopuolinen työ ei myöskään saa ajallisesti häiritä henkilön varsinaista palkallista työtä Snellmanilla. Samat rajoitteet koskevat myös sivutoimen harjoittamista tai omaa yksityistä tulonlähdettä.

14. TILINTARKASTUS

Yhtiöllä on tilintarkastajana Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tilintarkastaja valitaan vuosittain yhtiökokouksessa. Tilintarkastajan toimikausi päättyy aina ensimmäisen vaalia seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Tilintarkastajan pääasiallinen tehtävä on todentaa, että tilinpäätös antaa oikeat ja riittävät tiedot konsernin yhtiöiden tuloksista. Tilintarkastaja antaa suorittamastaan tarkastuksesta tilintarkastuskertomuksen yhtiökokoukselle. Lisäksi tilintarkastaja tarkastaa myös hallinnon lainmukaisuutta ja toiminnan oikeellisuutta. Tilintarkastaja raportoi havainnoistaan kerran vuodessa hallitukselle.

Yhtiö ilmoittaa vuosikertomuksessaan tilikauden aikana tilintarkastajalle maksetut palkkiot.

15. OSINKOPOLITIikka

Osinkoehdotusta tehtäessä hallitus arvioi yrityksen taloudellista tilannetta ottaen huomioon ensisijaisesti yrityksen soliditeetin, toimintavuoden tuloksen sekä hallituksen arvio yrityksen tulevaisuuden näkymistä ja soliditeetin kehityksestä.

Päätöksen tueksi yhtiöllä on tekninen laskentamalli osingon määräytymisestä. Laskentamallin perusteella määritellään osakkeiden jako-osuus määräytyen korkoerästä ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Korkoerä on laskettu osakkeiden matemaattisesta arvosta. Hallitus päättää korkokantana käytettävän prosentin suuruuden. Matemaattisena arvona käytetään verottajalta saatua viimeisintä laskelmaa, jota oikaistaan vastaamaan tilikauden tilannetta.

Hallitus päättää yhtiökokoukselle vietävän osinkoehdotuksen oman arvionsa ja teknisen laskelman suosituksen pohjalta.

Ennen yhtiökokoukselle annettavaa suositusta osingoksi, hallituksen puheenjohtaja tiedottaa Omistajaneuvostoa niistä tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet hallituksen osinkosuositukseen.

16. OSAKESARJAT

Yhtiöllä on A- ja B-osakesarjat, jotka eroavat toisistaan ai-noastaan osakkeiden tuottaman äänimäärän suhteen. A-osake tuottaa yhtiökokouksessa kymmenen (10) ääntä ja B-osake yhden (1) äänen. Äänestettäessä yhtiökokouksen päätökseksi tulee osakeyhtiölain mukaisesti se esitys, jota on kannattanut enemmän kuin puolet annetuista äänistä. Osakeyhtiölain mukaan on kuitenkin useita asioita, mm. yhtiöjärjestyksen muutos ja päätös suunnatusta osakean-nista, jolloin päätöksen syntyminen edellyttää lain vaati-man korotetun määräenemmistön suhteessa osakkeiden lukumäärään ja osakkeiden tuottamiin ääniin. Osakkeiden luovuttamisesta on yhtiöjärjestyksessä rajattu vain suoraan alenevalle sukupolvelle.

Yhtiöjärjestyksessä on osakkeiden lunastusta koskeva lau-seke. Sen mukaisesti hallitus esittää yhtiökokouksen pää-tettäväksi vuosittain osakkeiden lunastushinnan.

Yhtiöjärjestyksessä ei ole äänileikkureita. Emoyhtiössä Oy Snellman Ab ei myöskään ole osakassopimuksia.

17. LUNASTUSVELVOLLISUUS JA OMIE-N OSAKKEIDEN HANKINTA

Kun osake siirtyy uudelle osakkeenomistajalle, on yhtiöllä ensisijainen ja nykyisillä osakkeenomistajilla toissijainen lunastusoikeus seuraavasti:

- Lunastettaessa vahvistetaan osakkeen hinta laskemalla substanssi- ja tuottoarvon painotettu keskiarvo, kuitenkin vähintään substanssiarvolla, jonka tilintarkastajat ovat laskeneet viimeisen vuositilintarkastuksen yhteydessä ja jonka hallitus on hyväksynyt. Tuottoarvon laskelman kor-kona käytetään hallituksen vahvistamaa sisäistä korkoa.
- Osakkeen siirtymisestä uudelle omistajalle on ilmoitet-tava välittömästi yrityksen hallitukselle tai konsernijohtajalle. Hallituksen on tämän jälkeen neljäntoista päivän kuluessa ilmoituksen saapumisesta selvítettävä jos yritys aikoo lunastaa osakkeen. Ilmoitus osakkeen siirtymisestä uudelle omistajalle sekä miten yritys aikoo käyttää lunas-tusoikeuttaan, on ilmoitettava nykyisille osakkeenomista-jille kirjallisesti. Jos yritys ei käytä lunastusoikeuttaan on nykyisten osakkeenomistajien, jotka aikovat käyttää omaa lunastusoikeuttaan, esitettävä lunastusvaatimuksensa hallitukselle tai konsernijohtajalle. Tämän on tapahdutta-va yhden kuukauden sisällä siitä, kun ilmoitus osakkeen siirtymisestä on saatu. Hallituksen on tämän jälkeen yh-den viikon kuluessa viimeksi mainitusta päivämäärästä ilmoitettava kenelle osake on siirtynyt, mitä lunastusvaa-timuksia on tehty ja kenen toimesta.
- Jos useammat osakkeenomistajat esittävät lunastusvaa-timuksen on osakkeet jaettava heidän välillään suhteessa heidän osakeomistukseensa luovutusajankohtana ja mah-dolliset loput arpomalla. Lunastushinta on suoritettava neljäntoista päivän kuluessa lunastusvaatimuksen teke-misestä.
- Erimielisyyksissä koskien lunastusoikeutta tai lunastush-intaa asian ratkaisee yrityksen tilintarkastajan lausunto. Mahdolliset riita-asiat ratkaistaan välimiesmenettelyssä, jolloin välimiehen nimittää yrityksen tilintarkastaja. Selvi-tyksen kustannukset maksaa yritys.
- Yritys voi jaettavilla varoilla hankkia omia osakkeita. Täl-löin osakkeen lunastushinta lasketaan samoin kuin koh-dassa 1 on kuvattu.
- Lunastusoikeus A- ja B-osakkeisiin ei synny siirrettäessä suoraan alenevassa sukupolvessa olevalle henkilölle.

Yllämainittu ehto on kirjattava osaketodistukseen, osake-kirjaan ja mahdollisesti annettavaan väliaikaistodistukseen.

18. TIEDOTTAMINEN

Snellmanin tuloksesta, toiminnasta ja lähiajan näkemyksistä raportoidaan kolmen kuukauden välein. Tällainen ns. pitkä kvartaaliraportti toimitetaan sähköpostitse tai pyynnöstä postitse osakkeenomistajille. Kvartaaliraportista tehdään ns. lyhyempi versio, joka raportoidaan yhtiön sisäisesti koko henkilökunnalle. Kvartaaliraporttia ei kuitenkaan julkaista yhtiön kotisivuilla, eikä julkisissa tiedotusvälineissä.

Yhtiö julkaisee tilikausittain tilinpäätöstiedotteen ja vuosikertomuksen. Tilinpäätös lähetetään osakkeenomistajille yhtiökokouksen kutsun yhteydessä. Vuosikertomus postitetaan osakkeenomistajille noin kuukauden kuluessa yhtiökokouksesta. Vuosikertomus on vapaasti jaettavissa oleva tiedote ja sitä voidaan tilata yhtiöltä ja se on luettavissa myös yhtiön kotisivuilla.

Yhtiössä on erilaisia henkilökunnalle, asiakkaille, tuottajille ja omistajille tarkoitettuja painettuja julkaisuja. Näissä kerrotaan yhtiön taloudellisesta tilanteesta lähinnä menneisyyden ja nykyhetken valossa.

Kuukausittaista yhtiön tulosta ja toiminnan kehitystä seurataan erilaisin taloudellisin ja toiminnallisoin raportein. Kuukausikohtainen raportointi on vain operatiivisen organisaation ja hallituksen käytettävissä. Organisaatio laatii myös lyhyen kuukausittaisen katsauksen, joka jaetaan operatiiviselle organisaatiolle ja hallitukselle.

Yhtiön sisäisistä asioista tiedotetaan yhteisissä konsernijohtajan tai toimialajohtajien vetämissä tiedotustilaisuuksissa sen lisäksi mitä toimiva organisaatio kanavoi operatiivista informaatiota. Tiedottaminen perustuu oman henkilökunnan luotettavuuteen ja sen mukaisesti isoista päätöksistä ja tiedottamisesta huolehditaan aina ensin omalle henkilökunnalle.

Konsernin ulkoinen tiedottaminen on ensisijaisesti konsernijohtajan vastuulla. Konsernin ulkoisessa viestinnässä konsernijohtajaa avustaa konsernin tiedottaja. Toimialakohtaisesta ulkoisesta viestinnästä vastaa jokaisen toimialan toimitusjohtaja. Erityisasemassa olevat tiedottamiset, esim.

markkinointiin tai alkutuotantoon liittyvät asiat tiedotetaan omia ammatillisia kanavia hyväksikäyttäen. Ulkoisesta tiedottamisesta on annettu erillinen ohjeistus.

Kriisitilanteita varten konsernissa on myös CMT –ryhmä (Crises Management Team). CMT –ryhmä kutsutaan koolle sellaisissa kriisitilanteissa, joita normaali liiketoiminta organisaatio ei kykene hoitamaan. Kriisitilanteissa ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä vastaa CMT –ryhmä, jonka puheenjohtajana toimii konsernijohtaja. Kriisin aikana ulkoisia tiedotteita, lausuntoja tai haastatteluita ei yrityksessä saa antaa kukaan muu kuin CMT –ryhmän puheenjohtajan nimeämä henkilö. Kriisiviestinnästä on annettu erillinen ohjeistus.

Konsernin sisäisen viestinnän suunnittelu ja toteuttaminen on konsernin tiedottajan vastuulla. Tilinpäätökseen, taloudellisiin asioihin ja henkilöstöasioihin kohdistuva tiedon jakaminen suoritetaan yhteistyössä talousosaston ja henkilöstöosaston kanssa. Sisäisestä viestinnästä on annettu erillinen ohjeistus.

19. OMISTAJIEN TOIMIELIMET

Omistajat ovat muodostaneet omistustensa hoitamiseen kaksi osakeyhtiölain ulkopuolella olevaa toimielintä, perheneuvoston ja omistajaneuvoston.

19.1. PERHENEUVOSTO

Perheneuvoston toiminnalla osakkeenomistajat edistävät aktiivista omistajuutta. Perheneuvoston rooli on olla yhtiön omistajuuteen sitouttava elin. Perheneuvostolla ei ole päätösvaltaa eikä hallinnointioikeutta yhtiön asioiden suhteen. Perheneuvosto kokoontuu puheenjohtajansa kutsumana muutamia kertoja vuodessa. Yhtiökokous voi hallituksen ehdotuksen mukaisesti siirtää yhtiön voittovaroista perheneuvoston jaettavaksi lahjoituksina hyväntekeväisyyteen tai muutoin yhtiön arvopohjaa tukevaan toimintaan. Perheneuvosto antaa lahjoituksista selvityksen yhtiön hallitukselle.

Perheneuvosto nimittää tarvittaessa eri komiteat hoitamaan mm. lahjoituksia, perheisiin liittyviä asioita tai muita omistajia yhdistäviä asioita.

19.2. OMISTAJANEUVOSTO

Omistajaneuvosto seuraa läheltä yhtiön toimintaa ja voi tarvittaessa edustaa omistajien yhteistä näkemystä silloin kun hallitus tahtoo saada päätöksensä ankkuroitua vahvemmin omistajien kanssa. Tällaisista asioista on kuvaus kohdassa 5.

Yhtiökokous päättää periaatteista, jonka mukaan Omistajaneuvoston jäsenet valitaan tai vaihtoehtoisesti valinta suoritetaan yhtiökokouksessa.

20. VOIMAANTULO

Tämä ”Snellman-konsernin hyvä hallintomalli” astuu voimaan hallituksen hyväksymänä ensimmäistä kertaa 1.9.2008. Sen jälkeen hallitus vahvistaa sen ja hyväksyy siihen mahdollisesti tehdyt muutokset aina vuosittain.

KONSERNI

Oy Snellman Ab

Kuusisaarentie 1 Puh. (06) 786 6111
68600 Pietarsaari Fax (06) 786 6104

www.snellmangroup.fi etunimi.sukunimi@snellman.fi

LIHANJALOSTUS

Snellmanin Lihanjalostus Oy

Kuusisaarentie 1 Puh. (06) 786 6111
68600 Pietarsaari Fax (06) 786 6104

Myyntikonttori

Jäspilänkatu 27 Puh. (09) 77495 620
04250 Kerava Fax (09) 2715 209

www.snellman.fi etunimi.sukunimi@snellman.fi

Figen Oy

PL 319 Puh. (06) 424 1000
60101 Seinäjoki Fax (06) 424 1041

www.figen.fi etunimi.sukunimi@figen.fi

FOOD SERVICE

Snellman Pro Oy

Jäspilänkatu 27 Puh. (09) 5657 680
04250 Kerava Fax (09) 5657 6868

www.snellmanpro.fi etunimi.sukunimi@snellman.fi

VALMISRUOKA

Snellmanin Kokkikartano Oy

Jäspilänkatu 27 Puh. (09) 77495 620
04250 Kerava Fax (09) 2715 209

www.kokkikartano.fi etunimi.sukunimi@kokkikartano.fi

Carolines Kök AB

Svarvarvägen 4 B Puh. + 46 8 747 14 40
132 38 Saltsjö-Boo Fax + 46 8 747 15 50
Sverige

www.carolineskok.se etunimi.sukunimi@carolineskok.se

PANINI

Mr. Panini Oy

Jäspilänkatu 27 Puh. (09) 7749 5730
04250 Kerava

www.panini.fi etunimi.sukunimi@panini.fi
www.mrpanini.se etunimi.sukunimi@mrpanini.se

ELÄINRUOKA

Oy MUSH Ltd

Meijeritie 4 Puh. (06) 786 6111
68600 Pietarsaari

www.mushbarf.com etunimi.sukunimi@mushbarf.fi
etunimi.sukunimi@mushbarf.se



• Pietarsaari

SNELLMAN
KONSERNI – KONCERNEN



KOKKIKARTANO
SNELLMAN pro
PARASTA MEILTÄ, JA MAAILMALTA.

• Tuomikylä



• Ulvila



• Längelmäki



• Kerava



KOKKIKARTANO
SNELLMAN pro
PARASTA MEILTÄ, JA MAAILMALTA.



Tukholma •

Caroline's
KOK





SNELLMAN
KONSERNI – KONCERNEN