

# LUVUT 2010

AMER SPORTSIN TALOUSJULKAISU



**AMER SPORTS**

**“VUOSI 2010 OLI AMER  
SPORTSILLE MERKIT-  
TÄVIEN PARANNUSTEN  
VUOSI. TULOSTAMME  
TUKIVAT VAHVISTUNUT  
TALOUDELLINEN YMPÄ-  
RISTÖ JA SUOTUISAT LU-  
MIOLOSUHTEET, MUTTA  
ENNEN KAIKKEA SAIMME  
AIKAAN PYSYVIÄ PA-  
RANNUKSIA OMIEN OH-  
JELMIEMME KAUTTA.”**

**(SIVU 2)**



# SISÄLTÖ

TOIMITUSJOHTAJAN KATSAUS.....	2
HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS .....	4
VIISIVUOTISKATSAUS .....	15
OSAKEPÄÄOMA JA OSAKEKOHTAISET TUNNUSLUVUT.....	16
KONSERNIN TULOSLASKELMA .....	18
KONSERNIN RAHAVIRTUALASKELMA.....	19
KONSERNIN TASE .....	20
LASKELMA KONSERNIN OMAN PÄÄOMAN MUUTOKSISTA .....	22
KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT.....	23
TUNNUSLUKIJEN LASKENTAKAAVAT .....	48
EMOYHTIÖN TULOSLASKELMA .....	49
EMOYHTIÖN TASE .....	50
EMOYHTIÖN RAHAVIRTUALASKELMA .....	52
EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖKSEN LAADINTAPERIAATTEET .....	53
TOIMINTAKERTOMUKSEN JA TILINPÄÄTÖKSEN ALLEKIRJOITUKSET .....	54
TILINTARKASTUSKERTOMUS.....	55
SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ .....	56
HALLITUS .....	62
JOHTOKUNTA .....	64
PALKITSEMINEN .....	67
TIETOA SIOITTAJILLE .....	70
JULKAISUT JA TÄRKEÄT PÄIVÄMÄÄRÄT.....	72

# TOIMITUSJOHTAJAN KATSAUS

## PALUU KANNATTAVAAN KASVUUN

**Vuosi 2010 oli Amer Sportsille merkittävien parannusten vuosi. Tulostamme tukivat vahvistunut taloudellinen ympäristö ja suotuisat lumiolosuhteet, mutta ennen kaikkea saimme aikaan pysyviä parannuksia omien ohjelmien kautta. Paransimme suoritustamme lähes kaikissa liiketoimintayksiköissä, maantieteellisillä alueilla ja toimintamaissa. Olen tyytyväinen edistykseen, varsinkin kun tulemme hyötymään tehdystä työstä tulevinakin vuosina.**

Aloitettuani Amer Sportsissa huhtikuussa 2010 ryhdyimme uudistamaan yhtiön strategiaa. Selvitimme, mikä toimii ja mikä ei, mitkä olisivat oikeat tavoitteet yhtiölle ja kuinka meidän tulisi edetä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

### UUDET STRATEGISET PRIORITEETIT JA PITKÄN AIKAVÄLIN TALOUDELLISET TAVOITTEET

Syyskuussa julkistimme Amer Sportsin uudet strategiset prioriteetit.

Uusi strategia painottaa

- liiketoimintayksiköiden selkeitä rooleja ja kohdennettua integraatiota synergioiden ja mittakaavaetujen saavuttamiseksi yli brändien ja liiketoimintojen,
- asusteiden ja jalkineiden kasvun nopeuttamista,
- kuluttajakeskeistä tuotekehitystä ja brändimarkkinointia,
- myynnin ja jakelukanavien vahvistamista ja
- toiminnan tehokkuutta.

Lisäksi julkistimme uudet pitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet, joissa kiinnitetään huomiota kannattavan kasvun lisäksi erityisesti vahvaan rahavirtaan ja taseeseen.

Uudistettujen tavoitteiden toteuttamiseksi olemme määritelleet tarkat ohjelmat kaikille liiketoiminnoille, maille ja alueille. Yhtiön rakenne, voimavarat ja palkitsemisjärjestelmät on asetettu niin, että ne varmistavat tavoitteiden saavuttamisen.

### 2010 OLI HYVÄ VUOSI AMER SPORTSILLE

Vuonna 2010 saavutimme useita tärkeitä – vaikkakin vielä varhaisia – virstanpylväitä.

Asusteiden ja jalkineiden sekä muiden valittujen tuoteryhmien kasvun tukemiseksi olemme siirtyneet tuoteryhmäpohjaiseen toimintaan talviurheiluvälineissä, jalkineissa ja asusteissa. Uusi yli brändirajojen tapahtuva toimintatapa mahdollistaa mittakaavaedut tuotekehityksessä, tuotelinjojen hallinnassa, hankintatoiminnassa ja valmistuksessa ja tuo laajemmin käyttöömme erikoisosaamista, jota emme hyödyntäneet samalla tavalla aikaisemmassa brändikohtaisessa toimintamallissamme.

Tavoitteessamme vauhdittaa asusteiden ja jalkineiden kasvua olemme merkittävästi nopeuttaneet jakelun laajentamista sekä maantieteellisesti että eri jakelukanavissa, erityisesti jalkineiden kohdalla. Tulokset ovat olleet erittäin rohkaisevia, kasvoihan Jalkineet-liiketoiminnan liikevaihto 26 prosenttia vuonna 2010 kasvun kiihtyessä loppuvuotta kohden. Asusteissa lisäsimme osaamista ja voimavaroja, ja tämän uskomme ruokkivan kasvua.

Olemme edistäneet strategista prioriteettiamme lisätä kuluttajakeskeisyyttä: konsernilaajuinen markkinointi- ja brändirakenne on nyt paikoillaan, ja sen tavoitteena on edistää paikallisen kuluttajan tarpeiden ymmärtämistä ja kasvattaa brändipääomaa. Olemme myös terävöittäneet kaupallista fokustamme nimittämällä myynnin ja jakelun aluejohtajat yhtiön johtoryhmään sekä vahvistamalla myynti- ja jakeluorgani-

Uudistettujen tavoitteiden toteuttamiseksi olemme määritelleet tarkat ohjelmat kaikille liiketoiminnoille, maille ja alueille. Yhtiön rakenne, voimavarat ja palkitsemissjärjestelmät on asetettu niin, että ne varmistavat tavoitteiden saavuttamisen.

saatiotamme merkittävästi. Vuonna 2010 loimme myynnille ja jakelulle uudet suoritusmittarit, joihin sisältyy muun muassa tuotteitamme myyvien liikkeiden lukumäärä. Maantieteellisen läsnäolomme vahvistaminen jatkuu. Lisäksi panostimme tuotteidemme näkyvyyteen eri kanavissa, tästä yhtenä esimerkkinä vuoden aikana avaamamme 30 uutta brändi- ja outlet-myyntälää. Tutkimme myös uusia mahdollisuuksia tulevaisuuden kasvulle avaamamme pilotti-verkkokaupan avulla.

Samanaikaisesti jatkoimme toiminnan tehokkuuteen liittyviä parannuksia ja lyhensimme edelleen varaston kiertoaikaa. Kiertoaika lyheni 19 päivällä edeltäneestä vuodesta. Maailmanlaajuinen tuotevalikoiman selkeyttäminen vähensi varastossa pidettävien tuotteiden määrää 20 prosenttia.

#### **PARANNUSTARPEITA: NOPEAMPI KASVU ASUSTEISSA SEKÄ KEHITYVILLÄ MARKKINOILLA, KIINTEIDEN KUSTANNUSTEN VÄHENTÄMINEN TALVIURHEILUVÄLINEISSÄ**

Jatkaessamme yhtiön kehittämistä meillä on osa-alueita, jotka tarjoavat haasteita ja toisaalta myös mahdollisuuksia, jotka haluamme hyödyntää:

Jalkineiden 26 prosentin vuosikasvu vuonna 2010 osoittaa, että meillä on toimiva liiketoimintamalli jalkineissa. Asusteet-liiketoiminta-alueen kuuden prosentin vuosikasvu oli tyydyttävä, mutta uskomme että asusteissa meillä on merkittävä mahdollisuus parantukseen. Asusteet-liiketoiminta on nyt uuden johdon alaisuudessa ja odotamme nopeampaa kasvua alkaneena vuonna. Liikevaihdon 25 prosentin nousu vuoden viimeisellä neljänneksellä on osoitus siitä, että nopeampaa kasvua on luvassa.

Historiallisesti taloudellinen menestyksemme Talviurheiluvälineissä on ollut liian riippuvainen sääolosuhteista. Parannamme toimintamalliamme

vähentääksemme liiketoiminnan kiinteitä kuluja. Tavoitteenamme on asianmukainen kannattavuus myös sellaisena talvena, jolloin sää ei tue suoritusamme. Ohjelma tuo pysyviä kustannushyötyjä jo vuonna 2011.

Kehittyvät markkinat tarjoavat meille edelleen kasvumahdollisuuksia, joita emme ole hyödyntäneet. Vuonna 2010 kasvatimme liiketoimintaamme Venäjällä 40 %, mutta toimintamme koko kehittyvillä markkinoilla on edelleen melko vaatimaton. Jatkamme toimenpiteitä kasvun kiihdyttämiseksi Venäjällä, mutta kasvavassa määrin myös muilla valituilla kehittyvillä markkinoilla.

#### **2011 – MYYNNIN JA JAKELUN VUOSI**

Keskitymme kestäviin, pitkän aikavälin parannuksiin, ja tavoitteiden saavuttamiseksi tekemämme suunnitelma on tarkkaan määritelty ja priorisoitu jaksottain. Vuoden 2011 olemme nimittäneet myynnin ja jakelun vahvistamisen vuodeksi, jonka aikana kiinnitämme erityishuomiota asiakaspalveluun ja jakeluverkoston vahvistamiseen sekä vakiintuneilla kehittyvillä markkinoilla ja jakelukanavissa. Vuoden 2011 jälkeen alamme saada yhä enemmän hyötyjä uudesta tuoteryhmäpohjaisesta toimintamallista, joka tukee mittakaava- ja synergiaetujen saavuttamista.

Olen vakuuttunut tekemistämme edistysaskeleista ja innoissani niistä mahdollisuuksista, mitä meillä on yhtiössä. Olemme palauttaneet kannattavan kasvun Amer Sportsiin ja jatkamme työtä suoritussemme parantamiseksi entisestään kohti pitkän aikavälin taloudellisia tavoitteitamme, ja tässä työssä meitä ohjaavat strategiset valintamme.

Heikki Takala  
TOIMITUSJOHTAJA

# HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS

Kuluttajien luottamus parani vuonna 2010 maailmantalouden tilanteen vahvistumisen ansiosta, ja urheiluvälinemarkkinat alkoivat elpyä muutaman vuoden laskusuuntaisen kehityksen jälkeen. Eri alueiden ja urheilulajien kesken kehityksessä oli kuitenkin huomattavia eroja. Talviurheiluvälinemarkkinoiden vahvaan kehitykseen vaikutti etenkin hyvä lumitilanne.

## LIKEVAIHTO JA LIIKETULOS TAMMI-JOULUKUUSSA 2010

Amer Sportsin liikevaihto 2010 oli 1 740,4 milj. euroa (1 533,4). Liikevaihto kasvoi 13 % vuodesta 2009. Vertailukelpoisin valuutoin liikevaihto kasvoi 8 % erityisesti Talviurheiluvälineiden ja Jalkineiden myynnin kasvun ansiosta. EMEA kasvoi vertailukelpoisin valuutoin 13 %, Amerikka 4 % ja Aasia 4 %. Konsernin pitkäaikaisena tavoitteena on 5 %:n valuuttaneutraali orgaaninen vuosikasvu.

Konsernin liiketulos ilman kertaluonteisia eriä oli 107,9 milj. euroa (48,8). Liikevoittomarginaali oli 6,2 % ilman kertaluonteisia eriä. Konsernin pitkän aikavälin tavoitteena on, että liiketulos on vähintään 10 % liikevaihdosta.

Myynnin kasvun vaikutus liike tuloksen kasvuun oli 52,5 milj. euroa ja bruttokatteiden kasvun vaikutus 39,1 milj. euroa. Liiketoiminnan kulut kasvoivat 41,1 milj. eurolla, mihin vaikuttivat myyntimäärien kasvuun liittyvät myynti- ja jakelukustannukset, markkinointikustannukset sekä konsernin tuloksen paranemisesta johtuneet kannustinkulut. Lisäksi konserni investoi uuteen liiketoimintarakenteeseen ja avainhenkilöiden rekrytointiin erityisesti tuoteryhmäpohjaisissa jalkine- ja asusteorganisaatioissa sekä omassa vähittäismyynnissä. Liiketoiminnan kulujen osuus suhteessa liikevaihtoon oli edeltäneen vuoden tasolla.

Kertaluonteiset erät mukaan lukien, konsernin liiketulos oli 96,8 milj. euroa (43,8). Kertaluonteiset erät liittyivät luovutusvoittoihin, uudelleenjärjestelyihin, alaskirjauksiin ja Brasilian tuontitullikiistan ratkeamiseen.

## LIKEVAIHTO LIIKETOIMINTASEGMENTEITTÄIN

milj. e	2010	2009	Muutos, %	Muutos, % <sup>*)</sup>	% liikevaihdosta 2010	% liikevaihdosta 2009
Talvi ja ulkoilu	1 015,0	862,6	18	12	58	56
Pallopelit	520,6	476,7	9	3	30	31
Fitness	204,8	194,1	6	1	12	13
Yhteensä	1 740,4	1 533,4	13	8	100	100

<sup>\*)</sup> Vertailukelpoisin valuutoin

## LIKEVAIHTO MARKKINA-ALUEITTAIN

milj. e	2010	2009	Muutos, %	Muutos, % <sup>*)</sup>	% liikevaihdosta 2010	% liikevaihdosta 2009
Amerikka	687,9	620,5	11	4	40	40
EMEA	845,7	735,0	15	13	48	48
Aasia	206,8	177,9	16	4	12	12
Yhteensä	1 740,4	1 533,4	13	8	100	100

<sup>\*)</sup> Vertailukelpoisin valuutoin

## LIIKETULOS ILMAN KERTALUONTEISIA ERIÄ

milj. e	2010	2009	Muutos, %	Muutos, % <sup>*)</sup>
Talvi ja ulkoilu	96,9	46,5	108	85
Pallopelit	32,2	23,5	37	35
Fitness	2,7	-2,5		
Konsernihallinto	-23,9	-18,7		
Liiketulos ilman kertaluonteisia eriä	107,9	48,8		
Kertaluonteiset erät	-11,1	-5,0		
Liiketulos yhteensä	96,8	43,8	121	94

<sup>\*)</sup> Vertailukelpoisin valuutoin

Nettorahoituskulut olivat 21,3 milj. euroa (18,4). Niihin sisältyi nettokorkokuluja 17,9 milj. euroa (23,6) ja realisoitumattomia nettokurssitappioita 2,3 milj. euroa (kurssivoittoja 6,2 milj. euroa). Tulos ennen veroja oli 75,5 milj. euroa (25,4) ja verot -6,6 milj. euroa (6,0 positiivinen). Osakekohtainen tulos oli 0,52 euroa (0,28). Osakekohtainen tulos ilman kertaluonteisia eriä oli 0,59 euroa (0,31).

Vuoden 2009 tilinpäätöksessään Amer Sports kertoi yhtiön keskittyvän kannattavuuden parantamiseen bruttokatteita parantamalla ja tiukalla kulukontrollilla. Yksityiskohtaisemmat näkymät esitettiin tammi-maaliskuun osavuosisikatsauksessa, jossa vuoden 2010 liikevoittomarginaalin arvioitiin paranevan puolenkymmenen prosentin tuntumaan. Näkyvyyden paraneminen mahdollisti tulosarvioiden tarkentamisen vuoden aikana, ja tammi-syyskuun osavuosisikatsauksessa esitetystä tulosarviosta koko vuoden liikevaihdoksi arvioitiin noin 1,7 miljardia euroa ja liikevoittomarginaaliksi noin 6 % ilman kertaluonteisia eriä. To- teutunut liikevaihto oli 1 740 milj. euroa ja liikevoittomarginaali 6,2 %.

## RAHOITUSTILANNE JA RAHAVIRTOJEN KEHITYS

Vuonna 2010 nettoraHAVirta investointien jälkeen (vapaa rahavirta) oli 50,1 milj. euroa (140,5). Vuoden 2009 poikkeuksellisen vahva rahavirta johtui käyttöpääoman hallintaan liittyneistä erityistoimenpiteistä. Vuoden 2009 lopusta varastot kasvoivat 53,6 milj. euroa (vertailukelpoisin valuutoin), ja ne ovat nyt lähempänä kestävä tasoa. Saatavat kasvoivat 26,0 milj. eurolla (vertailukelpoisin valuutoin) neljännen vuosineljänneksen vahvan myynnin ansiosta. Amer Sportsin pitkäaikaisena taloudellisena tavoitteena on, että vuotuinen vapaa rahavirta on yhtä suuri kuin nettotulos. Vuonna 2010 vapaa rahavirta oli 50,1 milj. euroa ja nettotulos 68,9 milj. euroa.

Vuoden 2010 lopussa konsernin nettovelka oli 294,8 milj. euroa (282,5). Amer Sportsin taserakennetta koskevana pitkäaikaisena taloudellisena tavoitteena on, että vuoden lopun nettovelka/käyttökate (EBITDA) -suhdeluku on korkeintaan 3. Vuoden 2010 lopussa suhdeluku oli 2,2.

Korolliset velat olivat yhteensä 379,5 milj. euroa (404,1). Tämä koostui lyhytaikaisesta velasta, 100,8 milj. euroa ja pitkäaikaisesta velasta, 278,7 milj. euroa. Konsernin korollisten velkojen keskimääräinen korko oli 4,4 % (3,3 %). 60 milj. euron hybridilainaa käsitellään omana pääomana.

Lyhytaikainen velka sisältää pitkäaikaisten lainojen lyhennyksiä 97,0 milj. euroa (5,8). Vuoden 2010 lopussa Amer Sports ei ollut laskenut liikkeeseen kotimaisia yritystodistuksia. Vuoden 2009 lopussa liikkeeseen laskettu määrä oli 112,3 milj. euroa. Yritystodistusohjelman kokonaislaajuus on 500 milj. euroa.

Rahat ja pankkisaamiset olivat 84,7 milj. euroa (121,6).

Vuonna 2005 otettu syndikoitu luotto sisältää 325 milj. euron määräisen sitovan luottolimiitin ja 100 milj. dollarin määräisen pitkäaikaisen luoton. Vuoden 2010 lopussa Amer Sports ei ollut käyttänyt sitovaa luottolimiittään.

Kesäkuussa 2010 Amer Sports Oyj laski liikkeelle kotimaisille ja kansainvälisille sijoittajille suunnatun 150 milj. euron velkakirjalainan. Viisivuotisen velkakirjalainan vuosikorko on kiinteä 5,375 %.

Marraskuussa 2010 Amer Sports Oyj otti 30 miljoonan euron suuruisen ulkomaisille sijoittajille suunnatun Schuldschein-tyyppisen lainan. Laina-aika on kolme vuotta, ja luotto koostuu sekä kiinteä-että vaihtuvakorkoisista eristä.

Omaravaruusaste oli vuoden lopussa 47,8 % (48,2) ja nettovelkaantumisaste 37 % (38).

Konsernin merkittävimmän transaktioriskin muodostaa Yhdysvaltain dollari. Amer Sports on dollarin netto-ostaja, koska Aasian hankintatoiminta on Yhdysvaltain dollarimääräistä. Seuraavien 12 kuukauden nettovaluuttavirta euron ja Yhdysvaltain dollarin välillä on yli 250 milj. dollaria. Yhdysvaltain dollarin heikkeneminen suhteessa euroon vaikuttaa siten positiivisesti yhtiön liikutulokseen, mutta suojaukset hidastavat vaikutusta.

Amer Sportsin suojauspolitiikka kattaa transaktioriskin 12–18 kuukaudeksi eteenpäin. Liiketoiminta-alueesta ja sen luonteesta riippuen suojausasteet ovat 80–120 % tai 30–70 %. Talvi ja ulkoilu-liiketoimintasegmenttiin sovelletaan pidempää suojaus aikaa ja korkeampaa suojausastetta. Tällä hetkellä suojaustasot ovat lähellä maksimiaan. Vuoden 2010 lopussa konserni oli suojannut 82 % vuoden 2011 euron ja Yhdysvaltain dollarin välisestä nettoraHAVirtastaan vaihtokurssilla 1,33. Tämä kattaa koko kevät/kesäkauden 2011

sekä suurimman osan syys/talvikauden 2011 Yhdysvaltain dollari-määräisistä ostoista Asusteissa ja Jalkineissa, joissa euron ja dollarin välinen kurssiriski on suurin.

Koska Amer Sportsin konsernitilinpäätös on esitetty euroina, Amer Sportsiin kohdistuu myös muuntoeroriski, kun valuuttamääräinen tulos käännetään euroiksi. Transaktio- ja liikutuloksen muuntoeroriskien yhteisvaikutus huomioiden Amer Sports on Yhdysvaltain dollarin netto-ostaja. Kaikkien muiden valuuttojen kohdalla yhtiö on netto-myyjä. Tärkeimmät valuutat Yhdysvaltain dollarin jälkeen ovat Sveitsin frangi, Japanin jeni, Kanadan dollari ja Ison-Britannian punta, joiden nettovaluuttavirta vaihtelee 30 milj. eurosta 50 milj. euroon.

Tarkemmin konsernin taloudellisia riskejä ja niiden hallintaa on selostettu tilinpäätöksen liitetiedoissa.

## INVESTOINNIT

Konsernin investoinnit olivat 39,9 milj. euroa (39,5). Poistot olivat 35,8 milj. euroa (35,0).

## TUOTEKEHITYS

Amer Sports painottaa strategiassaan kuluttajakokeskeistä tuotekehitystä. Jatkuvan tuotekehitystoiminnan avulla Amer Sports pyrkii kehittämään uusia ja parempia urheilutuotteita, jotka kiinnostavat kuluttajia ja kaupan alan asiakkaita.

Konsernilla on eri puolilla maailmaa kahdeksan tuotekehityskeskusta, jotka palvelevat eri liiketoiminta-alueita ja tekevät yhä enemmän yhteistyötä eri yksiköiden kanssa. Tuotekehitykseen investoitiin vuonna 2010 yhteensä 57,4 milj. euroa (52,0) eli 8,8 % liiketoiminnan kuluista (2009: 52,0 milj. euroa, 9,0 % liiketoiminnan kuluista; 2008: 55,6 milj. euroa, 9,6 % liiketoiminnan kuluista). Talvi ja ulkoilu -liiketoiminnan osuus tuotekehityskuluista oli 63 %, Pallopelien 14 % ja Fitnessin 23 %.

Yhtiön tuotekehitystoiminnossa työskenteli 514 henkilöä (487) eli noin 8 % (8 %) Amer Sportsin henkilöstön kokonaismäärästä 31.12.2010.

## MYynti JA MARKKINOINTI

Amer Sports myy tuotteitaan kaupan alan asiakkaille (mukaan lukien urheiluvälineketjut, erikoisliikheet, tavaratalot, kuntosalit ja jakeluportaana edustajat) sekä myös suoraan kuluttajille brändimyymlöissä, tehtaanyymälöissä ja verkkokaupassa.

Yksi Amer Sportsin viidestä strategisesta painopistealueesta on myynnin ja jakelun vahvistaminen. Painopiste on jakelun laajentamisessa kehittyneillä ja kehittyvillä markkinoilla sekä oman vähittäismyynnin ja verkkokaupan kasvattamisessa. Amer Sportsin myyntiorganisaation päätavoitteena on vakaa myynnin kasvattaminen jakelua laajentamalla. Tämä tapahtuu lisäämällä myymälöiden ja myymäläkohtaisten tuoteryhmien lukumäärää.

Amer Sportsilla oli 31.12.2010 myyntitoimistoja 24 maassa. Myynti- ja jakelutoiminnassa työskenteli 2 175 henkilöä (2 064) eli noin 33 % (32 %) Amer Sportsin henkilöstön kokonaismäärästä.

Konserni perusti vuoden aikana konsernitason markkinointitoiminnon ja teki merkittäviä investointeja markkinointirakenteen ja -organisaation muodostamiseen. Markkinointiorganisaation päätavoitteena on edistää alueellisten kuluttajatarpeiden ymmärtämistä ja paikallista merkityksellisyyttä sekä rakentaa yhtiön brändipääomaa.

## TOIMITUSKETJUN HALLINTA

Toimitusketjun hallinta käsittää Amer Sportsin toiminnot tuotteiden suunnittelusta valmistukseen ja logistiikkaan. Luotettava, tehokas ja oikea-aikainen toimitusketjun hallinta on tärkeä osa Amer Sportsin strategiaa.

Tiukka käyttöpääoman hallinta jatkui vuonna 2010. Vuoden aikana konserni käynnisti tuotevalikoiman selkeyttämiseen tähtäävän maailmanlaajuisen ohjelman sekä laajan toiminnan tehostamisohjelman Talviurheiluvälineissä.

Toiminnan tehostamiseksi ja kustannussäästöjen saavuttamiseksi Amer Sports tarkastelee jatkuvasti tuotannon ja hankinnan strategiaansa ja yhtiön maailmanlaajuisen tuotannon ja hankintatoiminnon rakennetta. Vuoden 2010 lopussa noin 20 % Amer Sportsin tuotannon arvosta oli Amerikassa, 30 % EMEAssa ja 50 % Aasiassa. Kiinan osuus tuotannon arvosta oli noin 35 %. Vuoden lopussa Aasian hankintatoiminnoissa työskenteli 223 henkilöä (230).

Vuoden 2010 lopussa Amer Sportsin tuotannon kokonaisarvosta noin 70 % oli ulkoistettua. Tähän sisältyy kaikki mailapeliin ja golfiin, useimpien joukkueurheilutuotteiden sekä useimpien asusteiden ja jalkineiden valmistus. Myös talviurheiluvälineiden, pyöräilyn, urheiluinstrumenttien ja kuntosalivälineiden joidenkin tuotteiden ja komponenttien valmistus on ulkoistettu.

Amer Sportsin tärkeimmät omat tuotantolaitokset sijaitsevat Itävallassa, Ranskassa, Suomessa, Kanadassa, Bulgariassa ja Yhdysvalloissa.

## HENKILÖSTÖ

Amer Sportsin henkilöstöorganisaatio toimii liiketoiminnan tärkeänä kumppanina sekä tukee ja kehittää yhtiön henkilöstöprosesseja ja -työkäytä.

Amer Sportsin henkilöstöstrategian tarkoitus on tukea yrityksen strategiaa sekä strategisia liiketoimintahankkeita ja kehitystoimenpiteitä. Vuonna 2010 henkilöstöstrategian tavoitteena oli

- vahvistaa Amer Sportsin hyvää johtajuutta ja osaamisen johtamista
- tukea yhtiön vahvaa suorittamisen kulttuuria ja varmistaa maailmanlaajuisesti yhdenmukainen toimintamalli suoritusten johtamiseen
- edistää henkilöstön sitoutumista sekä
- vahvistaa henkilöstöorganisaation ja liiketoiminnan kumppanuutta.

Vuonna 2010 Amer Sports kehitti osaamisen johtamismalliaan edelleen keskittyen seuraajasuunnitteluun ja hyvän johtajuuden rakentamiseen. Lisäksi konserni ryhtyi edistämään sisäistä liikkuvuutta.

Konsernin henkilöstön määrä 31.12.2010 oli 6 597 (31.12.2009: 6 331; 31.12.2008: 6 338). Lisäys muodostui pääasiassa Talviurheiluvälineiden tuotantohenkilöstöstä ja henkilöstöstä omassa vähittäismyynnissä. Konsernin palveluksessa oli vuonna 2010 keskimäärin 6 497 henkilöä (2009: 6 362; 2008: 6 285). Vuoden 2010 lopussa miehiä oli 62 % (2009: 62 %; 2008: 58 %) Amer Sportsin työntekijöistä ja naisia 38 % (2009: 38 %; 2008: 42 %).

Palkkoja, palkkioita ja niihin liittyviä sivukuluja vuonna 2010 oli yhteensä 336,4 milj. euroa (2009: 301,5; 2008: 294,7). Amer Sportsin palkitsemisjärjestelmä perustuu suoritukseen, ja se korostaa tiimin ja yksilön vastuuta. Peruspalkkaa täydennetään suorituspohjaisilla bonusohjelmilla, jotka kattavat suuren osan konsernin työntekijöistä. Yhtiön vuosipalkitsemisohjelmien tavoitteena on varmistaa, että henkilöstöä palkitaan työnsä tuloksista omalla vastuualueellaan ja että yhtiö saavuttaa taloudelliset tavoitteensa.

Amer Sports käynnisti vuoden 2010 alussa kaksi uutta osakepohjaista kannustinjärjestelmää. Tavoitteena on palkita yhtiön pitkäaikaisesta tuloksellisuudesta sekä varmistaa, että avainhenkilöstö pysyy yhtiössä.

	31.12.2010	31.12.2009	Muutos, %
Talvi ja ulkoilu	4 252	3 940	8
Pallopelit	1 590	1 586	0
Fitness	691	737	-6
Konsernihallinto	64	68	-1
Henkilöstö yhteensä	6 597	6 331	4

	31.12.2010	31.12.2009	Muutos, %
EMEA	3 855	3 590	7
Amerikka	2 214	2 195	1
Aasia	528	546	-3
Henkilöstö yhteensä	6 597	6 331	4

	31.12.2010	31.12.2009	Muutos, %
Tuotanto ja hankinta	2 579	2 456	5
Myynti ja jakelu	2 175	2 064	5
Tukitoiminnot	837	877	-5
Tutkimus ja tuotekehitys	514	487	6
Markkinointi	492	447	10
Henkilöstö yhteensä	6 597	6 331	4

## YHTEISKUNTAVASTUU

Amer Sports on sitoutunut toteuttamaan liiketoimintastrategiaansa eettisesti ja yhteiskunnallisesti vastuullisella tavalla. Yhtiö pyrkii jatkuvasti parantamaan toimintaansa ja täyttämään konsernin taloudelliset, yhteiskunnalliset sekä ympäristöön liittyvät tavoitteet, jotka on määritelty Amer Sportsin eettisissä ohjeissa.

Amer Sportsin kaikkien tavarantoimittajien on täytettävä konsernin eettistä toimintaa koskevat standardit, jotka perustuvat Kansainvälisen työjärjestön ILO:n standardeihin ja SA8000-standardeihin sekä YK:n yleismaailmalliseen ihmisoikeuksien julistukseen.

Amer Sportsilla on käytössä kolmannen osapuolen auditointiohjelma, joka auttaa alihankintakumppaneita noudattamaan alan standardeja ja määräyksiä sekä täyttämään Amer Sportsin odotukset laadun, terveyden ja turvallisuuden sekä ympäristö- ja yhteiskuntavastuun suhteen. Auditointiprosesseja koordinoi Amer Sportsin Hongkongissa sijaitseva hankintatoimisto. Prosessi sisältää tehdaskäyntejä ja tehtaiden johdon koulutusta, joiden tarkoituksena on edistää yhtiön standardien täyttymistä. Jokaiselta uudelta tavarantoimittajalta edellytetään auditointia ennen kuin tilauksia voidaan tehdä.

## LIIKETOIMINTASEGMENTIT

### TALVI JA ULKOILU

milj. e	2010	2009	Muutos, %	Muutos, % *
Liikevaihto				
Talviurheiluvälineet	438,4	371,7	18	12
Jalkineet	219,6	169,0	30	26
Asusteet	156,6	135,7	15	6
Pyöräily	106,4	100,4	6	5
Urheiluinstrumentit	94,0	85,8	10	4
Liikevaihto yhteensä	1 015,0	862,6	18	12
Liiketulos ennen kertaluonteisia eriä	96,9	46,5	108	85
Liikevoittomarginaali ilman kertaluonteisia eriä	10	5		
Kertaluonteiset erät	-10,0	0,0		
Liiketulos yhteensä	86,9	46,5	87	66
Henkilöstö 31.12.	4 252	3 940	8	

\*1 Vertailukelpoisin valuutoin



Talvi ja ulkoilu -segmentin vuoden 2010 liikevaihto oli 1 015,0 milj. euroa (862,6). Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisin valuutoin 12 %. Erityisesti Talviurheiluvälineiden ja Jalkineiden myynti kasvoi. Maantieteellisesti kasvu oli vahvinta EMEAssa.

Milj. e	2010	2009	Muutos, %	Muutos, % <sup>*)</sup>
Amerikka	211,3	181,1	17	6
EMEA	687,2	585,4	17	15
Aasia	116,5	96,1	21	8
Liikevaihto yhteensä	1 015,0	862,6	18	12

<sup>\*)</sup> Vertailukelpoisin valuutoin

Liiketus ilman kertaluonteisia eriä yli kaksinkertaistui vuonna 2010 ja oli 96,9 milj. euroa (46,5). Myynnin kasvun vaikutus liiketuloksen kasvuun oli 46,3 milj. euroa ja bruttokatteiden kasvun vaikutus 29,5 milj. euroa. Liiketoiminnan kulut kasvoivat 33,8 milj. eurolla (vertailukelpoisin valuutoin). Liiketoiminnan kulut suhteessa liikevaihtoon olivat edeltäneen vuoden tasolla.

### Talviurheiluvälineet

Talviurheiluvälineiden vuoden 2010 liikevaihto oli 438,4 milj. euroa (371,7). Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisin valuutoin 12 %. Suurimmat tuoteryhmät olivat lasketteluvälineet, joka muodosti 75 % liikevaihdosta, maastohiihtovälineet 15 % ja lumilautailuvälineet 10 %. Lasketteluvälineiden liikevaihto kasvoi vertailukelpoisin valuutoin 9 %, maastohiihtovälineiden 41 % ja lumilautailuvälineiden 4 %. Vuonna 2010 Talviurheiluvälineiden liikevaihdosta 70 % tuli EMEAsta, 18 % Amerikasta ja 12 % Aasiasta.

Vuoden aikana Talviurheiluvälineissä käynnistettiin laaja toiminnan tehostamisohjelma.

### Jalkineet

Jalkineiden vuoden 2010 liikevaihto oli 219,6 milj. euroa (169,0). Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisin valuutoin 26 %. Kaikki tuoteryhmät kasvoivat. EMEA muodosti 83 % maailmanlaajuisesta myynnistä, Amerikka 14 % ja Aasia 3 %. Kysyntä oli erityisen vahvaa Saksassa ja Itävallassa.

### Asusteet

Asusteiden vuoden 2010 liikevaihto oli 156,6 milj. euroa (135,7). Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisin valuutoin 6 %. EMEA muodosti 52 % maailmanlaajuisesta myynnistä, Amerikka 37 % ja Aasia 11 %.

### Pyöräily

Pyöräilyn vuoden 2010 liikevaihto oli 106,4 milj. euroa (100,4). Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisin valuutoin 5 %. Vanteet ja kiekot muodostivat 82 % liikevaihdosta ja pyöräilyasusteet ja -jalkineet 15 %. Vanteiden ja kiekkojen liikevaihto kasvoi vertailukelpoisin valuutoin 4 % ja pyöräilyasusteiden ja -jalkineiden 14 %. Pyöräilyn liikevaihto jakautui alueittain seuraavasti: EMEA 65 %, Aasia 19 % ja Amerikka 16 %. Vahvinta kasvu oli Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa.

### Urheiluinstrumentit

Urheiluinstrumenttien vuoden 2010 liikevaihto oli 94,0 milj. euroa (85,8). Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisin valuutoin 4 %. Suurimmat tuoteryhmät olivat Outdoor-tuotteet, jotka muodostivat 41 % liikevaihdosta, sukellusinstrumentit 20 % ja kuntoilu 20 %. Outdoor-tuotteiden myynti jatkoi kasvuaan 14 %:lla. Sukellus- ja kuntoiluinstrumenteissa myynti pysyi edeltäneen vuoden tasolla. Liikevaihto jakautui alueittain seuraavasti: EMEA 49 %, Aasia 20 % ja Amerikka 31 %.

### PALLOPELIT

milj. e	2010	2009	Muutos, %	Muutos, % <sup>*)</sup>
Liikevaihto				
Mailapelit	232,5	222,7	4	-1
Joukkueurheilu	212,1	187,3	13	8
Golf	76,0	66,7	14	7
Liikevaihto yhteensä	520,6	476,7	9	3
Liiketus ennen kertaluonteisia eriä	32,2	23,5	37	35
Liikevoittomarginaali ilman kertaluonteisia eriä	6	5		
Kertaluonteiset erät	-2,7	0,0		
Liiketus yhteensä	29,5	23,5	26	23
Henkilöstö 31.12.	1 590	1 586		

<sup>\*)</sup> Vertailukelpoisin valuutoin

Pallopelien vuoden 2010 liikevaihto oli 520,6 milj. euroa (476,7). Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisin valuutoin 3 %. Joukkueurheilun ja Golfin kasvua söi Mailapelien edullisemmän hintaluokan ja keskihintaisten mailojen myynnin lievä lasku. Myynti kasvoi Amerikassa 6 %, pysyi EMEAssa edeltäneen vuoden tasolla ja väheni Aasiassa 3 % pääasiassa Japanin tennismarkkinoiden väisäisen kehityksen vuoksi.

milj. e	2010	2009	Muutos, %	Muutos, % <sup>*)</sup>
Amerikka	334,4	298,7	12	6
EMEA	114,0	111,5	2	0
Aasia	72,2	66,5	9	-3
Liikevaihto yhteensä	520,6	476,7	9	3

<sup>\*)</sup> Vertailukelpoisin valuutoin

Vuonna 2010 liiketus ilman kertaluonteisia eriä kasvoi 37 % ja oli 32,2 milj. euroa (23,5). Bruttokatteiden kasvun vaikutus liiketuloksen kasvuun oli 8,8 milj. euroa ja myyntimäärien kasvun vaikutus 6,9 milj. euroa. Bruttokatteiden paraneminen johtuu kysynnän siirtymisestä kalliimman hintaluokan tuotteisiin. Liiketoiminnan kulut kasvoivat 5,3 milj. euroa. Liiketoiminnan kulut suhteessa liikevaihtoon olivat edeltäneen vuoden tasolla.

### Mailapelit

Mailapelien vuoden 2010 liikevaihto oli 232,5 milj. euroa (222,7). Vertailukelpoisin valuutoin liikevaihto oli edeltäneen vuoden tasolla. Maantieteellisesti liikevaihto oli Amerikassa ja EMEAssa edeltäneen vuoden tasolla ja laski Aasiassa 6 % (vertailukelpoisin valuutoin). Aasian liikevaihdon lasku johtui Japanin väisäisistä tennismarkkinoista. Liikevaihdosta 43 % tuli Amerikasta, 35 % EMEAsta ja 22 % Aasiasta.

Suurimmat tuoteryhmät olivat tennismailat, joka muodosti 41 % liikevaihdosta, sekä tennispallot, 22 %. Tennismailojen ja tennispallojen liikevaihto pysyi edeltäneen vuoden tasolla. Korkean hintaluokan mailojen myynti kasvoi, mutta edullisemman hintaluokan ja keskihintaisten mailojen myynti väheni.

## Joukkueurheilu

Joukkueurheilun vuoden 2010 liikevaihto oli 212,1 milj. euroa (187,3). Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisin valuutoin 8 %. Joukkueurheilun myynti jakautui alueittain seuraavasti: Amerikka 93 %, EMEA 2 % ja Aasia 5 %. Vertailukelpoisin valuutoin Aasia kasvoi 21 %, Amerikka kasvoi 7 % ja EMEA oli edeltäneen vuoden tasolla.

Suurimmat tuoteryhmät olivat amerikkalaiset jalkapallot, jotka muodostivat 21 % liikevaihdosta, baseballpallot ja -räpylät 19 %, baseball- ja softballmailat 19 % ja koripallot 15 %. Vahvinta kasvu oli vuonna 2010 baseball- ja softballmailoissa (22 %), koripalloissa (10 %) ja räpylöissä (10 %) (vertailukelpoisin valuutoin).

## Golf

Golfin vuoden 2010 liikevaihto oli 76,0 milj. euroa (66,7). Liikevaihto kasvoi vertailukelpoisin valuutoin 7 %. Liiketulos oli negatiivinen. Myynti jakautui alueittain seuraavasti: Amerikka 49 %, EMEA 40 % ja Aasia 11 %. Vertailukelpoisin valuutoin Amerikka kasvoi 18 % ja EMEA 3 %, mutta Aasiassa myynti laski 13 %. Suurimmat tuoteryhmät olivat mailat, joka muodosti 56 % liikevaihdosta, sekä pallot, 30 %. Pallojen liikevaihto kasvoi vertailukelpoisin valuutoin 26 % ja mailojen 2 %.

## FITNESS

milj. e	2010	2009	Muutos, %	Muutos, %*
Liikevaihto	204,8	194,1	6	1
Liiketulos ennen kertaluonteisia eriä	2,7	-2,5		
Liikevoittomarginaali ennen kertaluonteisia eriä	1			
Kertaluonteiset erät	-2,3	-5,0		
Liiketulos yhteensä	0,4	-7,5		
Henkilöstö 31.12.	691	737	-6	

\*1 Vertailukelpoisin valuutoin

Fitnessin vuoden 2010 liikevaihto oli 204,8 milj. euroa (194,1). Liikevaihto oli vertailukelpoisin valuutoin laskettuna vuoden 2009 tasolla. Maantieteellisesti EMEAn ja Aasian kasvu kompensoi Amerikan liikevaihdon laskun. Liikevaihtoon vaikutti negatiivisesti 4,5 milj. euron suuruinen pidennettyjen takuuajkojen myynnin tuloutuksen oikaisuerä.

Vuonna 2010 myynti yritysasiakkaille (kuntosalit) muodosti 89 % Fitnessin liikevaihdosta ja kotikäyttöön suunnattu myynti 11 %. Myynti yritysasiakkaille kasvoi 2 % vertailukelpoisin valuutoin, mutta myynti kotikäyttöön pieneni 10 %. Myynti yritysasiakkaille alkoi osoittaa varhaisia elpymisen merkkejä vuonna 2010. Kotikäyttöön suunnattujen premium-tasoisien laitteiden myynti oli edelleen vaisua.

Vuoden 2010 liiketulos ilman kertaluonteisia eriä oli 2,7 milj. euroa (-2,5). Liiketoiminnan kulut laskivat 4,0 milj. eurolla vuodesta 2009 (vertailukelpoisin valuutoin).

milj. e	2010	2009	Muutos, %	Muutos, %*
Amerikka	142,2	140,7	1	-4
EMEA	44,5	38,1	17	14
Aasia	18,1	15,3	18	9
Liikevaihto yhteensä	204,8	194,1	6	1

\*1 Vertailukelpoisin valuutoin

## KÄYTTÖMAISUUDEN MYYNNIT

Amer Sports myi lokakuussa 2010 tyhjän tehdasrakennuksen Ranskan Rumillyssä. Kauppahinta oli 8 miljoonaa euroa, ja Amer Sports kirjasi kaupasta noin 7,4 miljoonan euron kertaluonteisen myyntivoiton.

## AMER SPORTSIN SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ

Amer Sportsin päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan osakeyhtiölakia, arvopaperimarkkinalakia ja NASDAQ OMX Helsingin Pörssin sääntöjä, Amer Sportsin yhtiöjärjestyksestä sekä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia 2010. Amer Sports noudattaa hallinnointikoodia poikkeuksetta.

Amer Sports on antanut selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä erillisenä raporttina yhtiön verkkosivuilla. Tämä selvitys on laadittu noudattaen Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin 2010 suositusta 54 sekä arvopaperimarkkinalakia (2 luvun 6 §). Amer Sportsin tilintarkastajat ovat tarkastaneet, että selvitys on annettu ja että siinä kuvatut tulosraportointiprosessiin liittyvät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmät ovat yhdenmukaisia Amer Sportsin tilinpäätöksen kanssa.

## MUUTOKSET KONSERNIN YLIMMÄSSÄ JOHDOSSE

Amer Sportsin hallitus nimitti 22.12.2009 Heikki Takalan Amer Sportsin toimitusjohtajaksi. Takala aloitti tehtävässään 1.4.2010. Varatoimitusjohtaja ja toimitusjohtajan sijainen Pekka Paalanen toimi vt. toimitusjohtajana 22.12.2009-31.3.2010.

Amer Sports nimitti Mikko Moilasen Suunto Oy:n toimitusjohtajaksi 17.3.2010 alkaen. Samalla yhtiön aiempi toimitusjohtaja Juha Pinomaa siirtyi pois yhtiön palveluksesta omasta pyynnöstään.

Amer Sports nimitti Andy Townen Asusteiden johtajaksi 11.10.2010 alkaen. Towne on myös johtokunnan jäsen. Asusteita ja jalkineita aikaisemmin johtanut Jean-Marc Pambet jatkaa Jalkineiden johtajana sekä Salomonin toimitusjohtajana.

Amer Sports nimitti myynnin ja jakelun aluejohtajat Amer Sportsin johtokunnan jäseniksi 15.10.2010 alkaen. Johtokunnan uudet jäsenet ovat EMEAn aluejohtaja Michael White, Amerikan aluejohtaja Mike Dowse ja Aasian aluejohtaja Matt Gold. Myynnin ja jakelun johtaja Thomas Ehrnrooth jätti yhtiön 15.10.2010.

Talousjohtaja Jussi Siitonen nimitettiin Amer Sportsin uudeksi CFO:ksi (Chief Financial Officer) 1.1.2011 alkaen aikaisemman CFO:n ja varatoimitusjohtajan Pekka Paalanteen siirryttyä eläkkeelle vuoden 2010 lopussa. Siitosesta tuli myös Amer Sportsin johtokunnan jäsen 1.1.2011.

Victor Duran, Senior Vice President, Marketing and Business to Consumer, nimitettiin Amer Sportsin johtokunnan jäseneksi 1.1.2011 alkaen.

Kaikki johtoryhmän jäsenet raportoivat Amer Sportsin toimitusjohtajalle Heikki Takalalle.

Lisätietoja Amer Sportsin johtoryhmästä on verkko-osoitteessa [www.amersports.com/about](http://www.amersports.com/about). Lisää tietoa lähipiiritapahtumista löytyy tilinpäätöksen liitetiedoista.

## OSAKKEET JA OSAKKEENOMISTAJAT

Yhtiön osakepääoma 31.12.2010 oli 292 182 204 euroa. Osakemäärä oli 121 517 285. Jokainen osake tuottaa omistajalleen yhden äänen yhtiön varsinaisessa yhtiökokouksessa.

### VALTUUTUKSET

Yhtiökokous valtuutti 10.3.2010 hallituksen päättämään enintään 7 000 000 yhtiön oman osakkeen hankkimisesta. Hankkimisvaltuutus on voimassa 18 kuukautta yhtiökokouksen päätöksestä lukien.

Lisäksi hallitus valtuutettiin päättämään uusien osakkeiden antamisesta ja/tai yhtiön hallussa olevien omien osakkeiden luovuttamisesta seuraavin ehdoin: hallitus on oikeutettu päättämään enintään 7 000 000 uuden osakkeen antamisesta tai enintään 7 000 000:n yhtiön hallussa olevan oman osakkeen luovuttamisesta. Hallitus on oikeutettu päättämään kaikista osakeantiin liittyvistä ehdoista. Osakkeita voidaan antaa tai luovuttaa osakkeenomistajien etuoikeudesta poiketen (suunnattu anti). Valtuutus sisältää mahdollisuuden päättää maksuttomasta osakeannista yhtiölle itselleen. Valtuutus osakkeiden antamiseen ja omien osakkeiden luovuttamiseen on voimassa kaksi (2) vuotta yhtiökokouksen päätöksestä lukien, eikä se kumoa 5.3.2009 pidetyssä varsinaisessa yhtiökokouksessa annettua osakeantivaltuutusta.

Amer Sportsin 5.3.2009 pidetty varsinainen yhtiökokous valtuutti hallituksen päättämään uusien osakkeiden antamisesta seuraavin ehdoin: uusia osakkeita ja yhtiön hallussa olevia omia osakkeita voidaan antaa maksua vastaan yhtiön osakkeenomistajille siinä suhteessa kuin he ennestään omistavat yhtiön osakkeita. Hallitus on valtuutuksen nojalla oikeutettu päättämään enintään 7 000 000 uuden osakkeen antamisesta. Uusista osakkeista maksettava merkintähinta merkitään sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Valtuutus osakkeiden antamiseen on voimassa kaksi (2) vuotta yhtiökokouksen päätöksestä lukien.

Valtuutuksia ei ole käytetty tähän päivään mennessä.

Edellä mainittujen lisäksi hallituksella ei ole muita voimassa olevia osakeantivaltuutuksia eikä vaihtovelkakirjalainan tai optio-oikeuksien liikkeeseenlaskuvaltuutuksia.

### OSAKEKAUPPA

Amer Sportsin osakkeita vaihdettiin NASDAQ OMX Helsingissä vuoden 2010 aikana yhteensä 55,2 miljoonaa kappaletta (71,0) 475,0 milj. euron kokonaishintaan (458,3). Vaihtuvuus oli 45,4 % (76,4 %) (keskimääräisestä osakemäärästä ilman omia osakkeita). Vuoden 2010 keskimääräinen päivittäinen osakevaihto oli 218 941 osaketta (283 014).

Amer Sports Oyj:n osakkeiden viimeinen kauppa NASDAQ OMX Helsingissä 30.12.2010 tehtiin hintaan 10,43 euroa (7,00). Osakkeen hinta nousi vuoden aikana 49 %, ja OMX Helsinki Cap -indeksi nousi 25 %. Osakkeen ylin kurssi oli 10,70 euroa (7,19) ja alin 6,82 euroa (3,67). Keskikurssi oli 8,61 euroa (6,45). Yhtiön markkina-arvo 31.12.2010 oli 1 263,8 milj. euroa (848,3) ilman omia osakkeita.

Joulukuun lopussa Amer Sports Oyj:llä oli 15 400 rekisteröityä osakkeenomistajaa (13 342). Suomen ulkopuolella osakkeista oli hallintarekisterissä 51,3 % (52,6 %). Julkisyhteisöt omistivat osakkeista 13,2 % (12,5), kotitaloudet 12,4 % (12,4), rahoitus- ja vakuutuslaitokset 13,1 % (11,7), voittoa tavoittelemattomat yhteisöt 7,5 % (8,2) ja yksityiset yritykset 2,2 % (2,3).

## SUURIMMAT OSAKKEENOMISTAJAT 31.12.2010

(EI SISÄLLÄ HALLINTAREKISTERÖITYJÄ)

		Osakkeita	% osakkeista ja äänistä
1	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	5 740 464	4,72
2	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	5 341 678	4,40
3	Maa- ja vesitekniikan tuki ry.	5 000 000	4,11
4	Brotherus Ilkka	2 683 416	2,21
5	Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö	2 247 559	1,85
6	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola	1 827 091	1,50
7	Odin Norden	1 687 632	1,39
8	OP-Delta-sijoitusrahasto	1 550 000	1,28
9	Valtion Eläkerahasto	1 433 104	1,18
10	OP-Suomi Arvo	1 382 117	1,14

Amer Sportsilla oli vuoden 2010 lopussa 342 963 (334 900) omaa osaketta, jotka omisti Amer Sports International Oy. Omien osakkeiden määrä vastasi 0,28 %:a Amer Sportsin osakemäärästä. Amer Sports International Oy:lle palautettiin vuonna 2010 yhteensä 38 063 osaketta, jotka oli myönnetty osakeperusteisina kannustimina. Osakkeet palautettiin kannustinohjelman sääntöjen mukaisesti työsuhteen päätyttyä. Amer Sports International Oy luovutti 30 000 osaketta Amer Sportsin toimitusjohtajalle Heikki Takalalle huhtikuussa 2010 osana hänen palkitsemistaan.

### ARVOPAPERIMARKKINALAIN 2 LUVUN 9 PYKÄLÄN MUKAISET ILMOITUKSET

Amer Sports Oyj:n tietoon tuli 3.11.2010, että Silchester International Investors Limited ("Silchester Limited") on 1.11.2010 siirtänyt liiketoimintansa Silchester International Investors LLP:lle ("Silchester LLP"). Ilmoitus koski 1.11.2010 tapahtunutta omaisuudenhoitoyhtiön oikeudellisen rakenteen muutosta eikä osakekauppaa. Silchester LLP:n määräysvallassa olevat institutionaaliset sijoittajat ja rahastot omistivat 1.11.2010 yhteensä 19 307 292 Amer Sports Oyj:n osaketta eli 15,89 % yhtiön osakepääomasta ja äänimäärästä.

Amer Sports Oyj:n tietoon tuli 15.12.2010, että Silchester LLP:n määräysvallassa olevien institutionaalisten sijoittajien ja rahastojen omistama osakepääoma ja äänimäärä olivat laskeneet alle 15 %:n. Ilmoitushetkellä Silchester LLP omisti 18 133 818 osaketta eli 14,92 % Amer Sports Oyj:n osakepääomasta ja äänimäärästä.

### TIEDOT MÄÄRÄYSVALLASTA

Amer Sportsin hallitus ei ole tietoinen luonnollisista tai oikeushenkilöistä, joilla on yhtiön osake-enemmistö, tai näiden henkilöiden äänivallasta ja heidän osakkeidensa kokonaismäärästä.

### OSAKKEIDEN OMISTUKSEEN JA ÄÄNIVALLAN KÄYTTÖÖN LIITTYVÄT SOPIMUKSET JA JÄRJESTELYT

Amer Sportsin hallituksen tiedossa ei ole yhtiön osakkeiden omistukseen ja äänivallan käyttöön liittyviä voimassa olevia sopimuksia.

**HALLITUKSEN JA JOHTOKUNNAN OSAKEOMISTUS 31.12.2010**

	Osakkeita	Lähipiiri ja/tai määräysvalta-yhteisö
Hallitus		
Anssi Vanjoki	26 995	
Ilkka Brotherus	2 683 416	10 250
Martin Burkhalter	6 880	
Christian Fischer	6 880	
Hannu Ryöppönen	5 164	14 175
Bruno Sälzer	6 880	
Pirjo Väliaho	9 091	
Johtokunta		
Heikki Takala	32 900	
Pekka Paalanne	53 350	
Paul Byrne	1 282	
Chris Considine	8 521	
Mike Dowse	6 665	
Matt Gold	6 685	
Terhi Heikkinen	1 400	
Antti Jääskeläinen	1 500	
Bernard Millaud	8 243	
Mikko Moilanen	1 300	
Jean-Marc Pambet	8 155	
Michael Schineis	11 193	
Andrew Towne	0	
Vincent Wauters	25 690	
Michael White	4 559	
Yhteensä	2 916 749	
% osakkeista	2,4	
Sisältää lähipiirin ja/tai määräysvaltayhteisöt	2 941 174	
% osakkeista	2,4	

Vuoden aikana konsernilla oli kolme konsernin avainhenkilöille suunnattua osakepohjaista kannustinohjelmaa. Osakepohjaiset kannustinohjelmat on kuvattu tilinpäätöksen liitetiedoissa.

**VARSAINAISEN YHTIÖKOKOUKSEN PÄÄTÖKSET**

Amer Sports Oyj:n varsinaisessa yhtiökokouksessa 10.3.2010 tehtiin seuraavat päätökset:

**TILINPÄÄTÖKSEN VAHVISTAMINEN**

Yhtiökokous vahvisti Amer Sports Oyj:n tilinpäätöksen vuodelta 2009.

**TASEEN OSOITTAMAN VOITON KÄYTTÄMINEN JA OSINGONMAKSU**

Yhtiökokous päätti, että 31.12.2009 päättyneeltä tilikaudelta osinkoa jaetaan 0,16 euroa osakkeelta. Osinko maksettiin osakkeenomistajille, jotka osingonmaksun täsmäytyspäivänä 15.3.2010 olivat merkittyinä osakkeenomistajiksi Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Osinko maksettiin 23.3.2010.

**HALLITUKSEN JÄSENTEN JA TOIMITUSJOHTAJAN VASTUUVAPAAUS**

Yhtiökokous myönsi yhtiön hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle vastuuvapauden tilikaudelta 2009.

**HALLITUKSEN JÄSENTEN PALKKIOT**

Yhtiökokous päätti, että toimikaudeksi, joka päättyy vuoden 2011 varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä, valittaville hallituksen jäsenille maksetaan samansuuruinen vuosipalkkio kuin vuonna 2009 seuraavasti: hallituksen puheenjohtajalle maksetaan palkkiota 80 000 euroa, varapuheenjohtajalle 50 000 euroa ja jäsenille 40 000 euroa vuodessa. Kokouksista ja valiokuntatyöskentelystä ei makseta lisäpalkkioita. 40 % hallituksen palkkioista maksetaan yhtiön osakkeina ja 60 % rahana.

**HALLITUKSEN JÄSENTEN LUKUMÄÄRÄ**

Yhtiökokous vahvisti hallituksen jäsenten lukumääräksi seitsemän (7).

**HALLITUKSEN JÄSENTEN VALITSEMINEN**

Yhtiökokous valitsi hallituksen jäseniksi Anssi Vanjoen, Ilkka Brotheruksen, Pirjo Väliahon, Martin Burkhalterin, Christian Fischerin, Bruno Sälzerin ja Hannu Ryöppösen. Hallituksen toimikausi päättyy vuoden 2011 varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

**TILINTARKASTAJAN PALKKIO**

Yhtiökokous päätti, että tilintarkastajan palkkio maksetaan laskun mukaan.

**TILINTARKASTAJAN VALITSEMINEN**

Yhtiökokous valitsi yhtiön tilintarkastajaksi KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n. Päävastuullisena tilintarkastajana on Jouko Malinen, KHT.

**YHTIÖJÄRJESTYKSEN MUUTOS**

Varsinainen yhtiökokous hyväksyi seuraavan yhtiökokouksutsua koskevan muutoksen yhtiöjärjestykseen:

”Kutsu yhtiökokoukseen on toimitettava osakkeenomistajille aikaisintaan kolme (3) kuukautta ja viimeistään kaksikymmentäyksi (21) päivää ennen yhtiökokousta mutta kuitenkin viimeistään yhdeksän (9) päivää ennen yhtiökokouksen täsmäytyspäivää, julkaisemalla kutsu Yhtiön internetsivuilla ja hallituksen niin päättäessä yhdessä laajalevikkisessä hallituksen määräämässä sanomalehdessä.”

Varsinainen yhtiökokous hyväksyi seuraavan yhtiökokouksutsua koskevan 9 §:n muutoksen yhtiöjärjestykseen:

”Osakkeenomistajan on saadaksen osallistua yhtiökokoukseen ilmoittauduttava Yhtiölle yhtiökokouksutsussa mainitulla tavalla ja viimeistään siinä mainittuna ilmoittautumispäivänä, joka voi olla aikaisintaan yhdeksän (9) päivää ennen kokousta.”

**HALLITUKSEN VALTUUTTAMINEN PÄÄTTÄMÄÄN OMIEN OSAKKEIDEN TAKAISIN OSTAMISESTA**

Varsinainen yhtiökokous valtuutti hallituksen päättämään enintään 7 000 000 yhtiön oman osakkeen takaisin ostamisesta (”Takaisinostovaltuutus”). Yhtiön omia osakkeita tulee ostaa takaisin muuten kuin osakkeenomistajien omistusosuuksien suhteessa käyttämällä vapaata omaa pääomaa julkisessa kaupankäynnissä NASDAQ OMX Helsingissä hankintahetken markkinahintaan.

Osakkeet ostetaan takaisin ja maksetaan NASDAQ OMX Helsinki Oy:n ja Euroclear Finland Oy:n sääntöjen mukaisesti.

Hankkimisvaltuutus on voimassa 18 kuukautta yhtiökokouksen päätöksestä lukien.

## HALLITUKSEN VALTUUTTAMINEN PÄÄTTÄMÄÄN OSAKKEIDEN LIIKKEESEEN LASKEMISESTA JA YHTIÖN OMIEN OSAKKEIDEN LUOVUTTAMISESTA

Varsinainen yhtiökokous valtuutti hallituksen päättämään uusien osakkeiden liikkeeseen laskemisesta ja/tai yhtiön omistuksessa olevien omien osakkeiden luovuttamisesta seuraavasti:

Hallitus on valtuutuksen nojalla oikeutettu päättämään enintään 7 000 000 uuden osakkeen liikkeeseen laskemisesta tai enintään 7 000 000 yhtiön omistuksessa olevan oman osakkeen luovuttamisesta. Hallitus on oikeutettu päättämään kaikista osakeantiin liittyvistä ehdoista. Osakkeita voidaan antaa tai luovuttaa osakkeenomistajien etuoikeudesta poiketen (suunnattu anti). Valtuutukseen sisältyy mahdollisuus luovuttaa yhtiön omia osakkeita vastikkeetta.

Valtuutus osakkeiden antamiseen ja omien osakkeiden luovuttamiseen on voimassa kaksi (2) vuotta yhtiökokouksen päätöksestä lukien, eikä se kumoa 5.3.2009 pidetyssä varsinaisessa yhtiökokouksessa annettua osakeantivaltuutusta.

Amer Sportsin hallitus ei käyttänyt valtuutuksiaan vuoden 2010 aikana.

## HALLITUS

Hallitus valitsi yhtiökokouksen jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa puheenjohtajakseen Anssi Vanjoen ja varapuheenjohtajakseen Ilkka Brotheruksen. Hallitus valitsi jäsentensä keskuudesta seuraavat henkilöt eri valiokuntien jäseniksi:

- Palkitsemisvaliokunta: Pirjo Väliaho (valiokunnan puheenjohtaja), Anssi Vanjoki, Bruno Sälzer ja Christian Fischer.
- Nimitysvaliokunta: Ilkka Brotherus (valiokunnan puheenjohtaja), Anssi Vanjoki ja Martin Burkhalter.
- Tarkastusvaliokunta: Hannu Ryöppönen (valiokunnan puheenjohtaja), Ilkka Brotherus ja Martin Burkhalter.

Vuonna 2010 hallitus piti 12 kokousta, palkitsemisvaliokunta 5 kokousta, nimitysvaliokunta 5 kokousta ja tarkastusvaliokunta 5 kokousta.

## MUUT TAPAHTUMAT KATSAUSKAUDEN AIKANA

Amer Sports Oyj:n 9.11.2010 saaman tiedon mukaan kaksi yksityishenkilöä, jotka vuonna 2005 nostivat vahingonkorvauskanteen Amer Sports Oyj:tä vastaan sen lopetettuun tupakkaliiketoimintaan liittyen, ovat peruuttaneet valituslupahakemuksensa ja valituksen sa korkeimmassa oikeudessa. Helsingin hovioikeuden 31.5.2010 antama tuomio jää siten lopulliseksi ratkaisuksi asiassa. Hovioikeus hylkäsi tuomiossaan kaikki Amer Sports Oyj:hin kohdistetut vahingonkorvausvaatimukset. Hovioikeus ei muuttanut Helsingin käräjäoikeuden asiassa vuonna 2008 antamia tuomioita, joissa niin ikään kaikki kantajien esittämät vaatimukset hylättiin.

Oikeuskäsittely koski kahden yksityishenkilön esittämiä vahingonkorvausvaatimuksia, joissa nämä vaativat vahingonkorvauksia ja oikeudenkäyntikuluja yhteisvastuullisesti Amer Sports Oyj:ltä ja sen tytäryhtiöltä Amerintie 1 Oy:ltä (entiseltä Amer-Tupakka Oy:ltä) sekä toiselta tupakanvalmistajalta.

Amer Sports myi koko tupakkaliiketoiminnan maaliskuussa 2004.

## AMER SPORTSIN STRATEGIA JA TALOUDELLISET TAVOITTEET

Syyskuussa 2010 Amer Sports julkisti uudet strategiset prioriteetit ja konsernin pitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet. Strategiasa määrittellään jokaiselle konsernin yksikölle sisäiset taloudelliset tavoitteet sekä tavoiteltavat synergia- ja mittakaavaedut. Konsernin strategiassa painotetaan nopeampaa kasvua asusteissa ja jalkineissa, kuluttajalähtöistä tuotekehitystä ja brändimarkkinointia sekä myynnin ja jakelun vahvistamista. Toiminnan jatkuva tehostaminen on edelleen yksi strategian kulmakivistä. Uudet taloudelliset tavoitteet painottavat kannattavaa kasvua ja vahvaa rahavirtaa.

Uudet pitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet ovat:

- Kasvu: vuotuinen valuuttaneutraali orgaaninen kasvu 5 %.
- Kannattavuus: liiketulos vähintään 10 % liikevaihdosta.
- Rahavirta: vuotuinen vapaa rahavirta yhtä suuri kuin nettotulos.
- Taserakenne: vuoden lopun nettovelka / käyttökate (EBITDA) -suhdeluku korkeintaan 3.

Rahavirtatavoite edellyttää käyttöpääoman tehokasta hallintaa samanaikaisesti kasvu- ja kannattavuustavoitteiden kanssa. Nettovelan ja käyttökatteen (EBITDA) suhdeluku on määritelty taserakenteen optimoimiseksi.

Amer Sportsin kehityksen strategiset kulmakivet ovat:

- Liiketoimintayksiköiden selkeät roolit ja synergiat
- Asusteiden ja jalkineiden kasvun nopeuttaminen
- Kuluttajakeskeisyys
- Myynnin ja jakelun vahvistaminen
- Toiminnan tehokkuus

Kaikkia liiketoimintoja kehitetään niille määriteltyjen roolien mukaisesti. Jokaiselle liiketoiminnalle on määritelty kasvu- ja kannattavuustavoitteet sekä roolit mittakaavaedut ja synergioiden luomiseksi. Konsernitasolla synergiat ovat pääosin Pallopielin, Talviurheiluvälineiden, Asusteiden ja Jalkineiden välillä. Näiden liiketoimintojen integraatioon ja synergioiden hyödyntämiseen panostetaan erityisesti.

Amer Sports tavoittelee nopeampaa kasvua asusteissa ja jalkineissa siirtymällä tuoteryhmäpohjaiseen tuotekehitykseen brändien välillä. Tämä mahdollistaa mittakaavaedut asusteiden ja jalkineiden hankintatoiminnoissa, tuotekehityksessä ja tuotelinjojen hallinnassa. Amer Sports lisää panostusta alueellisten kuluttajatarpeiden ymmärtämiseen sekä globaaliin markkinointiin. Myyntiä ja jakelua vahvistetaan sekä kehitettyneillä että kasvavilla markkinoilla. Lisäksi panostetaan omaan vähittäismyyntiin ja verkkokauppaan. Konserni jatkaa myös toiminnan ja käyttöpääoman hallinnan tehostamista sekä myyntikatteen parantamista.

## MERKITTÄVÄT RISKIT JA EPÄVARMUUSTEKIJÄT

Amer Sportsin liiketoimintaa tasoittaa laaja laji- ja brändivalikoima sekä yhtiön toiminta kaikilla tärkeimmillä markkinoilla. Amer Sportsin lyhyen aikavälin riskit liittyvät erityisesti tuotekustannuksiin, Amer Sportsin kykyyn valmistaa, hankkia ja toimittaa tuotteita aikataulun mukaisesti sekä kuluttajakäynnän kehittämiseen Pohjois-Amerikassa, Euroopassa ja Japanissa.

Esimerkiksi seuraavilla riskitekijöillä voi olla vaikutusta yhtiön kehitykseen:

- Urheilutuotealaan kohdistuu kuluttajien kysyntään liittyviä riskejä eri puolilla maailmaa. Amer Sports on erityisen riippuvainen yleisestä taloustilanteesta ja kuluttajakäynnästä Pohjois-Amerikassa, Euroopassa ja Japanissa.
- Kilpailu on urheilutuotealalla erittäin kovaa, ja siinä on mukana useita alueellisesti, kansallisesti ja maailmanlaajuisesti toimivia yhtiöitä. Vaikka Amer Sportsilla ei ole sellaisia kilpailijoita, jotka haastaisivat sen kaikissa tuoteryhmissä, yhtiö kilpailee useimmissa tuoteryhmissä monien muiden yritysten kanssa. Ei voi olla varmuutta siitä, ettei Amer Sportsin nykyisille markkinoille tule uusia kilpailijoita tai että Amer Sports pystyy kilpailemaan menestyksellisesti nykyisiä tai uusia kilpailijoita vastaan.
- Talviurheiluvälineiden myyntiin vaikuttaa lumitilanne. Talviurheiluvälineet muodostavat 25 % Amer Sportsin myynnistä.
- Suuri osa Amer Sportsin tuotannosta on ulkoistettua. Amer Sports arvioi jatkuvasti maailmanlaajuisia tuotantoaan ja hankintatoimintaansa tehostaakseen toimintaansa ja löytääkseen kustannussäästöjä. Vaikka liiketoiminta-alueet auditoivat alihankkijoidensa toimintaa säännöllisesti, mahdolliset toimitusongelmat tai sopimusrikkomukset alihankkijoiden taholta saattavat vaikuttaa haitallisesti Amer Sportsin toimintaan.
- Työvoimakustannusten odotetaan kasvavan Aasiassa, mistä Amer Sports hankkii merkittävän osan tuotteistaan. Amer Sports käyttää tuotteissaan terästä, kumia ja öljyperäisiä raaka-aineita sekä osia, ja yhtiön on saatava näistä raaka-aineista markkinoilta riittävä tarjonta, josta se joutuu kilpailemaan kyseisten materiaalien muiden käyttäjien kanssa. Työvoima- ja raaka-ainekustannusten nousulla voi olla kielteinen vaikutus tuotekustannuksiin.
- Amer Sportsin tärkeimmät tuotantolaitokset ovat talviurheiluvälineita Itävallassa ja Bulgariassa, Fitness-liiketoiminnan tehdas Yhdysvalloissa sekä Urheiluinstrumenttien tehdas Suomessa. Lisäksi Amer Sportsilla on merkittäviä alihankkijoiden omistamia tehtaita Itä-Euroopassa. Amer Sportsin tärkeimmät jakelukeskukset sijaitsevat Saksassa, Itävallassa, Yhdysvalloissa ja Ranskassa. Odottamattomilla tuotanto- tai toimitushäiriöillä näissä yksiköissä olisi haitallinen vaikutus yhtiön liiketoimintaan.
- Amer Sportsin menestys riippuu sen kyvystä tunnistaa jatkuvasti muuttuvia trendejä kuluttajien kysynnässä ja reagoida niihin muutoksiin sekä kyvystä kehittää teknologioitaan tehokkaasti ja kehittää uusia houkuttelevia tuotteita. Amer Sportsin tuotteiden myynti voi kärsiä, jos yhtiö ei onnistu tuomaan markkinoille innovatiivisia tuotteita, jotka pystyvät vastaamaan kuluttajien mieltymysten, teknologian ja alan kehityksen muutoksiin.
- Merkittävän asiakkaan menettämisellä on vaikutusta Amer Sportsin liikevaihtoon. Tämä riski on kuitenkin rajallinen, koska Amer Sportsilla on hyvin monipuolinen asiakaskunta.
- Amer Sportsin omien vähittäismyymälöiden määrän lisääminen edellyttää merkittäviä investointeja. Lisäksi omien vähittäismyymälöiden ja niiden henkilökunnan ylläpitäminen aiheuttaa enemmän kiinteitä kuluja kuin jakelu kaupan alan asiakkaille. Amer Sportsin monikanavaisen myyntistrategiaan sisältyvän vähittäismyynnin kasvuohjelman toteutuksen epäonnistuminen saattaisi vaikuttaa kielteisesti Amer Sportsin tulokseen.
- Huolimatta siitä, että tuotteet testataan kattavasti ennen niiden tuomista markkinoille, yhtiö ei voi täysin sulkea pois tuotteiden takaisinkutsujen ja tuotevastuuseen liittyvien oikeustoimien mahdollisuutta. Amer Sportsilla on alan käytännön mukaiset

vakuutukset tuotteiden takaisinkutsuja ja tuotevastuutapauksia varten. Tuotteiden laatuun liittyvät ongelmat saattaisivat vahingoittaa Amer Sportsin mainetta, ja tämä voisi vaikuttaa haitallisesti myyntiin.

- Immateriaalioikeuksien suojaamisen tarve ja niihin liittyvät riita-asiat kuuluvat olennaisesti urheiluvälinealaan. Amer Sportsin menestys riippuu osittain sen kyvystä suojella omia innovaatioitaan, tavaramerkkejään ja muita immateriaalioikeuksiaan luvatomalta käytöltä hankkimalla suojausta yhtiön toimintamaissa ja valvomalla immateriaalioikeuksiaan. Mahdolliset korvausvaatimuksia tai immateriaalioikeuksien loukkauksia koskevat riita-asiat voisivat aiheuttaa merkittäviä kustannuksia ja edellyttää resurssien kohdistamista muuhun kuin varsinaiseen toimintaan, ja tällä voisi olla kielteinen vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen tai Amer Sportsin kilpailuasemaan. Vireillä olevien liiketoiminta-alueisiin liittyvien riita-asioiden ja viranomaispäätösten vaikutusta Amer Sportsin taloudelliseen asemaan tai liiketoiminnan tulokseen arvioidaan jatkuvasti, ja arvot julkistetaan tarvittaessa.
- Amer Sports hankkii merkittävän osan tuotteistaan eri puolilla Aasiaa sijaitsevilta alihankkijoilta, mikä altistaa sen alueen poliittisille, taloudellisille ja lainsäädännöllisille oloille sekä useille paikalliseen liiketoimintaan ja työvoiman käyttöön liittyville kysymyksille. Vaikka Amer Sportsilla on Aasiassa käytössä kolmannen osapuolen auditointiohjelma, Amer Sports ei pysty täysin valvomaan alihankkijoidensa toimia. Amer Sportsin alihankkijoiden työvoimalakien, säännösten tai standardien rikkomukset tai alihankkijoiden poikkeaminen Euroopan unionin ja kansainvälisen yhteisön yleisesti eettisiksi hyväksytyistä työvoimakäytännöistä saattaa vahingoittaa merkittävästi Amer Sportsin julkista imagoa sekä sen brändien mainetta.
- Amer Sports on liiketoiminnassaan riippuvainen tietotekniikasta, sillä on meneillään IT-järjestelmäalustan integrointi maailmanlaajuisesti, ja se ottaa käyttöön uusia sovelluksia toimitusketjun hallinnan parantamiseksi. Monet tekijät saattavat aiheuttaa järjestelmähäiriöitä ja palvelukatkoja ja saada aikaan merkittävää vahinkoa Amer Sportsin liiketoiminnalle.
- Taloudelliset riskit on esitetty kohdassa Rahoitustilanne ja rahavirtojen kehitys.

## NÄKYMÄT VUODELLE 2011

Amer Sportsin strategisten kehitysohjelmien odotetaan jatkavan positiivista vaikutustaan konsernin tulokseen vuonna 2011. Urheiluvälinemarkkinoiden arvioidaan jatkavan vuonna 2010 alkanutta toipumistaan, mutta kehityksessä on eroja eri alueiden ja urheilulajien kesken. Jalkineissa ja Asusteissa kevät/kesäkauden ennakkotilaukset ennakoivat, että vuoden 2010 vahva kehitys jatkuu.

Kaikkiaan Amer Sports arvioi vuoden 2011 liikevaihdon kasvavan ja liiketuloksen paranevan vuodesta 2010.

## HALLITUKSEN EHDOTUS OSINGONJAOSTA

Emoyhtiön vapaa oma pääoma on 237 631 572,60 euroa, josta tilikauden tulos on 10 922 127,80 euroa.

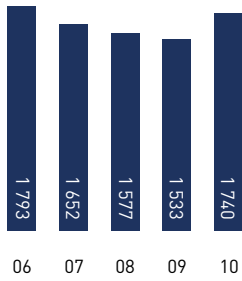
Hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle, että voitonjakokelpoiset varat käytetään seuraavasti:

- osinkona jaetaan 0,30 euroa/osake eli yhteensä 36 455 185,50 euroa
- jätetään omaan pääomaan 201 176 387,10 euroa
- yhteensä 237 631 572,60 euroa

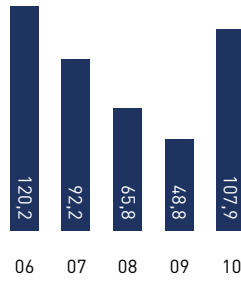
Yhtiön hallussa oleville omille osakkeille ei makseta osinkoa.

Yhtiön taloudellisessa asemassa ei tilikauden päättymisen jälkeen ole tapahtunut olennaisia muutoksia. Hallituksen näkemyksen mukaan ehdotettu voitonjako ei vaaranna yhtiön maksukykyä.

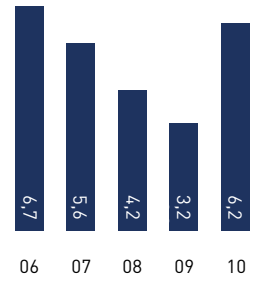
LIKEVAIHTO, milj. e



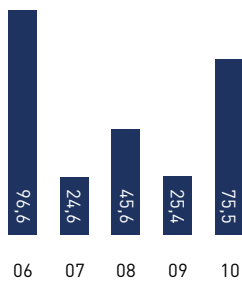
LIIKETULOS ILMAN KERTA-  
LUONTEISIA ERIÄ, milj. e



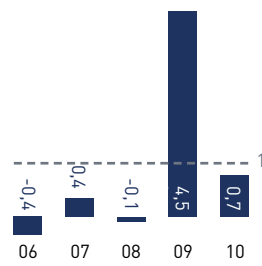
LIKEVOITTO MARGINAALI  
ILMAN KERTALUONTEISIA ERIÄ



TULOS ENNEN VEROJA, milj. e

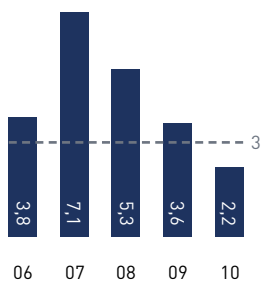


VAPAA RAHAVIRTA/  
NETTOTULOS



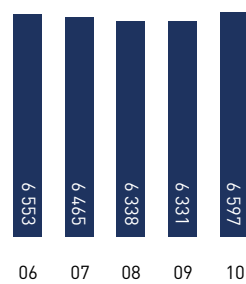
Tavoite: vuotuinen vapaa rahavirta yhtä suuri kuin nettotulos

NETTOVELKA/KÄYTTÖKATE



Tavoite: vuoden lopun nettovelka/käyttökate (EBITDA) -suhdeluku korkeintaan 3

HENKILÖSTÖ VUODEN LOPUSSA



## HENKILÖSTÖ LIIKETOIMINTASEGMENTEITTÄIN

	Tilikauden lopussa		Keskimäärin	
	2010	2009	2010	2009
Talvi ja ulkoilu	4 252	3 940	4 143	3 906
Pallopelit	1 590	1 586	1 589	1 665
Fitness	691	737	694	720
Konsernihallinto	64	68	71	71
<b>Yhteensä</b>	<b>6 597</b>	<b>6 331</b>	<b>6 497</b>	<b>6 362</b>

## HENKILÖSTÖ MAITTAIN

	Tilikauden lopussa	
	2010	2009
Yhdysvallat	1 460	1 503
Ranska	1 003	970
Itävalta	844	795
Bulgaria	619	464
Kanada	602	554
Suomi	391	377
Saksa	294	302
Iso-Britannia	201	195
Kiina	194	183
Japani	139	164
Venäjä	110	65
Meksiko	86	83
Malta	68	65
Brasilia	66	55
Taiwan	61	68
Espanja	59	58
Italia	57	53
Australia	53	52
Muut	290	325
<b>Yhteensä</b>	<b>6 597</b>	<b>6 331</b>

## LIKEVAIHTO NELJÄNNESVUOSITTAIN

milj. e	2010				2009			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Talvi ja ulkoilu	181,7	116,5	300,3	416,5	164,4	106,6	262,4	329,2
Pallopelit	145,4	153,9	114,0	107,3	142,9	135,7	103,4	94,7
Fitness	45,5	47,1	52,6	59,6	48,0	42,4	44,8	58,9
<b>Yhteensä</b>	<b>372,6</b>	<b>317,5</b>	<b>466,9</b>	<b>583,4</b>	<b>355,3</b>	<b>284,7</b>	<b>410,6</b>	<b>482,8</b>

## LIKETULOS NELJÄNNESVUOSITTAIN

milj. e	2010				2009			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Talvi ja ulkoilu	1,7	-24,2	58,2	51,2	-10,9	-29,2	44,1	42,5
Pallopelit	14,4	17,0	3,5	-5,4	11,5	7,4	2,4	2,2
Fitness	-0,7	-3,7	2,8	2,0	-3,4	-2,2	-1,4	-0,5
Konsernihallinto	-5,9	-6,0	-8,7	0,6	-4,1	-5,4	-4,4	-4,8
<b>Yhteensä</b>	<b>9,5</b>	<b>-16,9</b>	<b>55,8</b>	<b>48,4</b>	<b>-6,9</b>	<b>-29,4</b>	<b>40,7</b>	<b>39,4</b>



# VIISIVUOTISKATSAUS (IFRS)

milj. e	2010	Muutos, %	2009	2008	2007	2006
Liikevaihto	1 740,4	13	1 533,4	1 576,6	1 652,0	1 792,7
Poistot	35,8	2	35,0	38,2	33,9	32,2
Tuotekehityskulut	57,4	10	52,0	55,6	57,7	58,5
% liikevaihdosta	3		3	4	3	3
Liiketulos	96,8	121	43,8	78,9	49,5	120,2
% liikevaihdosta	6		3	5	3	7
Nettorahoituserät	-21,3		-18,4	-33,3	-24,9	-23,6
% liikevaihdosta	1		1	2	2	1
Tulos ennen veroja	75,5	197	25,4	45,6	24,6	96,6
% liikevaihdosta	4		2	3	1	5
Verot	6,6		-6,0	11,6	6,1	26,1
Tilikauden tulos, emoyhtiön omistajille kuuluva	68,8	120	31,3	33,9	18,1	70,3
Investoinnit ja yritysostot	39,9	-6	42,5	45,6	58,3	74,7
% liikevaihdosta	2		3	3	4	4
Realisoinnit	9,9		1,4	31,0	5,7	2,8
Pitkäaikaiset varat	741,6	7	693,0	688,0	682,6	674,5
Vaihto-omaisuus	302,1	29	234,6	346,0	299,2	290,4
Lyhytaikaiset saamiset	525,4	11	475,4	555,8	594,7	647,1
Rahavarat	84,7	-30	121,6	72,1	68,0	45,5
Oma pääoma	790,2	7	735,3	508,1	509,7	556,1
Korollinen vieras pääoma	379,5	-6	404,1	687,7	656,2	630,9
Koroton vieras pääoma	484,1	26	385,2	466,1	478,6	470,5
Taseen loppusumma	1 653,8	8	1 524,6	1 661,9	1 644,5	1 657,5
Sijoitetun pääoman tuotto (ROI), %	8,5		3,8	7,3	4,5	11,0
Oman pääoman tuotto (ROE), %	9,0		5,0	6,7	3,5	12,9
Omavaraisuusaste, %	48		48	31	31	34
Korollisen vieraan pääoman ja oman pääoman suhde	0,5		0,6	1,4	1,3	1,1
Nettovelkaantumisaste, %	37		38	121	115	105
Vapaa rahavirta/nettotulos	0,7		4,5	-0,1	0,4	-0,4
Nettovelka/käyttökate	2,2		3,6	5,3	7,1	3,8
Henkilöstö keskimäärin	6 497	2	6 362	6 285	6 582	6 786

Tunnuslukujen laskentakaavat s. 48.

# OSAKEPÄÄOMA JA OSAKEKOHTAISET TUNNUSLUVUT

milj. e	2010	2009	2008	2007	2006
Osakepääoma	292,2	292,2	292,2	289,3	286,8
Osakkeiden määrä, milj. kpl	121,5	121,5	73,1	72,3	71,7
Osakkeiden oikaistu määrä, milj. kpl <sup>1)</sup>	121,5	121,5	93,5	92,4	91,7
Osakkeiden oikaistu määrä omat osakkeet vähennettynä, milj. kpl <sup>1)</sup>	121,2	121,2	93,0	91,9	91,7
Osakkeiden oikaistu keskimääräinen määrä omat osakkeet vähennettynä, milj. kpl <sup>1)</sup>	121,2	97,7	92,7	92,1	91,4
Osakeannit					
Maksullinen osakeanti, netto	-	151,5 <sup>2)</sup>	-	-	-
Suunnattu anti	-	-	2,9	2,5	0,9
Tulos/osake, jatkuvat toiminnot, e <sup>1)</sup>	0,52	0,28	0,37	0,20	0,77
Tulos/osake, laimennettu, jatkuvat toiminnot, e <sup>1)</sup>	0,52	0,28	0,37	0,20	0,76
Oma pääoma/osake, e <sup>1)</sup>	6,50	6,05	5,44	5,51	6,03
Osingonjako	36,5 <sup>3)</sup>	19,4	11,6	36,3	36,0
Osinko/osake, e <sup>1)</sup>	0,30 <sup>3)</sup>	0,16	0,13	0,39	0,39
Osinko/tulos, %	53 <sup>3)</sup>	62	34	201	51
Efektiiivinen osinkotuotto, %	2,9 <sup>3)</sup>	2,3	3,0	2,7	3,0
Hinta/voitto-suhde, P/E	19,9	25,4	11,4	74,0	17,0
Osakekannan markkina-arvo	1 263,8	848,3	389,7	1 329,1	1 195,9
Osakkeen arvo, e					
Kirjanpidollinen vasta-arvo	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Alin kurssi <sup>1)</sup>	6,82	3,67	3,83	12,13	11,54
Ylin kurssi <sup>1)</sup>	10,70	7,19	14,86	16,81	14,86
Keskikurssi <sup>1)</sup>	8,61	6,45	9,06	13,58	13,16
Kurssi, viimeinen päivä <sup>1)</sup>	10,43	7,00	4,19	14,46	13,04
Pörssivaihto	475,0	458,3	1 172,5	2 817,9	1 115,2
1 000 kpl	55 173	71 036	101 259	162 204	66 251
%	45	76	140	225	93
Osakkeenomistajia	15 400	13 342	12 320	12 280	14 351

<sup>1)</sup> Vertailuvuosien 2006–2008 osakekohtaiset tunnusluvut on oikaistu vuoden 2009 osakeannin vaikutuksella.

<sup>2)</sup> Osakeannin bruttotuotosta 160,0 milj. euroa on vähennetty annin kulut 8,5 milj. euroa.

<sup>3)</sup> Hallituksen ehdotus tilikaudelta 2010

Tunnuslukujen laskentakaavat s. 48

**OMISTUSJAKAUMA 31.12.2010**

Osakkeita	Osakkaita	% osak- kaista	Osakkeita	% osak- keista
1-100	3 026	19,6	178 316	0,1
101-1 000	8 963	58,2	3 872 281	3,2
1 001-10 000	3 146	20,4	7 930 634	6,5
10 001-100 000	195	1,3	5 319 037	4,4
Yli 100 000	58	0,4	45 349 434	37,3
Hallintarekisteröidyt	12	0,1	58 524 620	48,2
Yhtiön hallussa olevat omat osakkeet			342 963	0,3
Yhteensä	15 400	100,0	121 517 285	100,0

**SEKTORIT 31.12.2010**

	%
Ulkomaat ja hallintarekisteröidyt	51,3
Julkisyhteisöt	13,2
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	13,1
Kotitaloudet	12,4
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt	7,5
Yksityiset yritykset	2,2
Yhtiön hallussa olevat omat osakkeet	0,3
Yhteensä	100,0

# KONSERNIN TULOSLASKELMA (IFRS)

milj. e	Liite	2010	2009
<b>LIKEVAIHTO</b>		1 740,4	1 533,4
Myytujen suoritteiden hankintameno	7	-998,4	-913,4
<b>BRUTTOKATE</b>		742,0	620,0
Lisenssituotot		9,5	8,2
Liiketoiminnan muut tuotot	4	12,4	4,6
Tuotekehityskulut	7	-57,4	-52,0
Myyntin ja markkinoinnin kulut	7	-443,1	-398,6
Hallinnon ja muut liiketoiminnan kulut	7, 8, 9	-166,6	-138,4
<b>LIIKETULOS</b>	5, 6, 7	96,8	43,8
% liikevaihdosta		5,6	2,9
Rahoitustuotot	10	0,6	7,1
Rahoituskulut	10	-21,9	-25,5
Rahoitustuotot ja -kulut		-21,3	-18,4
<b>TULOS ENNEN VEROJA</b>		75,5	25,4
Tuloverot	11	-6,6	6,0
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>		68,9	31,4
Jakautuminen:			
Emoyhtiön omistajille		68,8	31,3
Määräysvallattomille omistajille		0,1	0,1
Emoyhtiön omistajille kuuluvasta voitosta laskettu osakekohtainen tulos, e	12		
Laimentamaton		0,52	0,28
Laimennettu		0,52	0,28

# KONSERNIN LAAJA TULOSLASKELMA

milj. e	Liite	2010	2009
Tilikauden tulos		68,9	31,4
Muut laajan tuloksen erät			
Muuntoerot		28,7	-0,5
Tulevien rahavirtojen suojaus	26	-0,2	1,1
Tulevien rahavirtojen suojaukseen liittyvät verot	26	0,0	-0,3
Muut laajan tuloksen erät verojen jälkeen		28,5	0,3
<b>LAAJA TULOS</b>		97,4	31,7
Jakautuminen:			
Emoyhtiön omistajille		97,3	31,6
Määräysvallattomille omistajille		0,1	0,1

Liitetiedot muodostavat olennaisen osan tilinpäätöksen taloudellisesta informaatiosta.

# KONSERNIN RAHAVIRTALASKELMA (IFRS)

milj. e	Liite	2010	2009
<b>LIIKETOIMINNAN NETTORAHAVIRTA</b>			
Liiketulos		96,8	43,8
Poistot		35,8	35,0
Liiketoiminnan rahavirran oikaisut	22	-7,5	-0,4
Tulorahoitus ennen käyttöpääoman muutosta		125,1	78,4
Vaihto-omaisuuden lisäys (-) tai vähennys (+)		-53,6	111,2
Lyhytaikaisten liikesaamisten lisäys (-) tai vähennys (+)		-26,0	73,9
Korottomien lyhytaikaisten velkojen lisäys (+) tai vähennys (-)		60,8	-48,4
Käyttöpääoman muutos		-18,8	136,7
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja		106,3	215,1
Maksetut korot liiketoiminnasta		-14,9	-21,6
Saadut korot liiketoiminnasta		0,6	0,7
Maksetut ja saadut välittömät verot		-11,9	-12,6
Rahoituserät ja verot		-26,2	-33,5
Liiketoiminnan nettorahavirta		80,1	181,6
<b>INVESTOINTIEN NETTORAHAVIRTA</b>			
Ostetut liiketoiminnot	3	-	-3,0
Investoinnit aineellisiin hyödykkeisiin		-31,1	-28,4
Investoinnit aineettomiin hyödykkeisiin		-8,8	-11,1
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot		9,9	1,4
Saadut korot investoinneista		-	0,0
Investointien nettorahavirta		-30,0	-41,1
<b>NETTORAHAVIRTA INVESTOINTIEN JÄLKEEN (VAPAA RAHAVIRTA)</b>		50,1	140,5
<b>RAHOITUKSEN NETTORAHAVIRTA</b>			
Maksullinen osakeanti, netto	18	-	151,5
Lyhytaikaisten lainojen muutos		-111,7	-58,4
Pitkäaikaisten lainojen nostot		180,0	-
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut		-117,0	-225,2
Oman pääoman ehtoisen lainan korot		-7,2	-
Osingonjako *)		-19,5	-11,8
Oman pääoman ehtoinen laina	29	-	60,0
Muut rahoituserät **)		-15,6	-7,3
Rahoituksen nettorahavirta		-91,0	-91,2
<b>RAHAVAROJEN MUUTOS</b>		-40,9	49,3
Rahavarat			
Rahavarat tilikauden lopussa		84,7	121,6
Valuuttakurssien muutosten vaikutus		4,0	0,2
Rahavarat tilikauden alussa		121,6	72,1
Rahavarojen muutos		-40,9	49,3

\*) Osingonjako sisältää myös vähemmistöomistajille jaetun osingon (2010: 0,1 milj. e, 2009: 0,2 milj. e).

\*\*) Sisältää mm. sisäisten tase-erien suojauksen rahavirran.

Rahavirtalaskelman erät eivät ole suoraan johdettavissa taseesta hankittujen/myytyjen tytäryhtiöiden ja valuuttakurssimuutosten takia.

Liitetiedot muodostavat olennaisen osan tilinpäätöksen taloudellisesta informaatiosta.

# KONSERNIN TASE (IFRS)

## VARAT

milj. e	Liite	2010	2009
<b>PITKÄAIKAISET VARAT</b>	13		
Aineettomat oikeudet		191,8	192,9
Liikearvo		286,7	273,6
Muut aineettomat hyödykkeet		22,4	17,2
Maa- ja vesialueet		15,0	15,2
Rakennukset ja rakennelmat		47,2	47,6
Koneet ja kalusto		70,9	66,6
Muut aineelliset hyödykkeet		0,8	0,7
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat		6,3	4,9
Myytavissa olevat rahoitusvarat	14	0,7	0,8
Laskennalliset verosaamiset	15	97,8	71,9
Muut saamiset		2,0	1,6
<b>PITKÄAIKAISET VARAT YHTEENSÄ</b>		<b>741,6</b>	<b>693,0</b>
<b>LYHYTAIKAISET VARAT</b>			
<b>VAIHTO-OMAISUUS</b>	16		
Aineet ja tarvikkeet		45,8	37,7
Keskeneräiset tuotteet		10,8	6,4
Valmiit tuotteet/tavarat		245,5	190,5
		302,1	234,6
<b>SAAMISET</b>			
Myyntisaamiset	16	462,6	401,2
Lainasaamiset		0,2	0,3
Verosaamiset		8,6	15,1
Siirto- ja muut saamiset	17	54,0	58,8
		525,4	475,4
<b>RAHAVARAT</b>	14	84,7	121,6
<b>LYHYTAIKAISET VARAT YHTEENSÄ</b>		<b>912,2</b>	<b>831,6</b>
<b>VARAT YHTEENSÄ</b>	28	<b>1 653,8</b>	<b>1 524,6</b>

Liitetiedot muodostavat olennaisen osan tilinpäätöksen taloudellisesta informaatiosta.

**OMA PÄÄOMA JA VELAT**

milj. e	Liite	2010	2009
<b>EMOYHTIÖN OMISTAJILLE KUULUVA OMA PÄÄOMA</b>	18		
Osakepääoma		292,2	292,2
Ylikurssirahasto		12,1	12,1
Omat osakkeet		-5,6	-5,6
Muuntoerot		-34,3	-63,0
Arvonmuutosrahasto	26	-5,6	-5,4
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto		151,5	151,5
Oman pääoman ehtoinen laina	29	60,0	60,0
Edellisten tilikausien tulos		248,5	259,6
Tilikauden tulos		68,8	31,3
<b>YHTEENSÄ</b>		<b>787,6</b>	<b>732,7</b>
<b>MÄÄRÄYSVALLATTOMIEN OMISTAJIEN OSUUS</b>		<b>2,6</b>	<b>2,6</b>
<b>OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>		<b>790,2</b>	<b>735,3</b>
<b>VELAT</b>			
<b>PITKÄAIKAINEN</b>			
Joukkovelkakirjalainat	19	180,0	75,0
Lainat rahoituslaitoksilta	19	77,5	179,6
Eläkelainat	19	20,0	25,7
Muut korolliset velat	19	1,2	2,5
Laskennalliset verovelat	15	8,3	7,8
Muut korottomat velat		11,3	6,6
Varaukset	21	3,3	10,3
		<b>301,6</b>	<b>307,5</b>
<b>LYHYTAIKAINEN</b>			
Korolliset velat	19	100,8	121,3
Ostovelat		181,8	135,9
Siirtovelat	20	232,6	196,3
Verovelat		20,2	7,8
Varaukset	21	26,6	20,5
		<b>562,0</b>	<b>481,8</b>
<b>VELAT YHTEENSÄ</b>	28	<b>863,6</b>	<b>789,3</b>
<b>OMA PÄÄOMA JA VELAT YHTEENSÄ</b>		<b>1 653,8</b>	<b>1 524,6</b>

Liitetiedot muodostavat olennaisen osan tilinpäätöksen taloudellisesta informaatiosta.

# LASKELMA KONSERNIN OMAN PÄÄOMAN MUUTOKSISTA (IFRS)

milj.e	Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma										
	Osake- pääoma	Ylikurssi- rahasto	Omat osakkeet	Muunto- erot	Arvon- muutos- rahasto	Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	Oman pääoman ehtoinen laina	Kertyneet voittovarat	Yhteensä	Määräys- vallat- tomien omistajien osuus	Oma pääoma yhteensä
<b>Oma pääoma 1.1.2009</b>	292,2	12,1	-5,7	-62,5	-6,2	-	-	275,6	505,5	2,6	508,1
Muut laajan tuloksen erät:											
Muuntoerot				-0,5					-0,5		-0,5
Tulevien rahavirtojen suojaus					1,1				1,1		1,1
Tulevien rahavirtojen suojaukseen liittyvät verot					-0,3				-0,3		-0,3
Tilikauden tulos								31,3	31,3	0,1	31,4
Laaja tulos				-0,5	0,8			31,3	31,6	0,1	31,7
Liiketoimet omistajien kanssa:											
Maksullinen osakeanti						160,0			160,0		160,0
Maksullisen osakeannin transaktio- menot						-8,5			-8,5		-8,5
Osingonjako								-11,6	-11,6	-0,2	-11,8
Omien osakkeiden luovutus			0,1						0,1		0,1
Oman pääoman ehtoinen laina *)							60,0	-4,4	55,6		55,6
Muu muutos määräysvallattomien omistajien osuudessa										0,1	0,1
<b>Oma pääoma 31.12.2009</b>	292,2	12,1	-5,6	-63,0	-5,4	151,5	60,0	290,9	732,7	2,6	735,3
Muut laajan tuloksen erät:											
Muuntoerot				28,7					28,7		28,7
Tulevien rahavirtojen suojaus					-0,2				-0,2		-0,2
Tulevien rahavirtojen suojaukseen liittyvät verot					0,0				0,0		0,0
Tilikauden tulos								68,8	68,8	0,1	68,9
Laaja tulos				28,7	-0,2			68,8	97,3	0,1	97,4
Liiketoimet omistajien kanssa:											
Osakepohjainen kannustinjärjestelmä								0,5	0,5		0,5
Osingonjako								-19,4	-19,4	-0,1	-19,5
Oman pääoman ehtoinen laina *)								-5,3	-5,3		-5,3
Muu muutos								-18,2	-18,2		-18,2
<b>Oma pääoma 31.12.2010</b>	292,2	12,1	-5,6	-34,3	-5,6	151,5	60,0	317,3	787,6	2,6	790,2

\*) Maksetut korot laskennallisilla veroilla vähennettynä

Lisätietoja omasta pääomasta sisältyy liitetietoon 18, arvomuutosrahastosta liitetietoon 26 sekä omaan pääomaan kirjatuihin veroista liitetietoon 15.

Liitetiedot muodostavat olennaisen osan tilinpäätöksen taloudellisesta informaatiosta.



# KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

## 1. KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LAADINTAPERIAATTEET

### Perustiedot

Amer Sports Oyj on suomalainen julkinen osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Helsinki.

Amer Sports Oyj ja sen tytäryhtiöt ("konserni") valmistavat, myyvät ja markkinoivat urheiluvälineitä sekä asusteita ja jalkineita urheiluvälinekaupalle. Konsernin liiketoiminnan perustana ovat maailmanlaajuisesti tunnetut tuotemerkit, joista merkittävimmät ovat Wilson, Salomon, Precor, Atomic, Mavic, Suunto ja Arc'teryx.

Konsernilla on omaa toimintaa 29 maassa, ja sen päämarkkina-alueet ovat Yhdysvallat ja Eurooppa.

Yhtiön hallitus on hyväksynyt 3.2.2011 tämän tilinpäätöksen julkistettavaksi.

### Laatimisperusta

Konsernitilinpäätös on laadittu EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaan, noudattaen 31.12.2010 voimassa olevia IAS- ja IFRS-standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja. Kansainvälisillä tilinpäätösstandardeilla tarkoitetaan Suomen kirjanpitoa ja sen nojalla annetuissa säännöksissä EU:n asetuksessa (EY) N:o 1606/2002 säädetyn menettelyn mukaisesti EU:ssa sovellettaviksi hyväksytyjä standardeja ja niistä annettuja tulkintoja.

Konserni on soveltanut 1.1.2010 alkaen seuraavia uusia ja uudistettuja standardeja:

- IAS 27 (uudistettu): "Konsernitilinpäätös ja erillistilinpäätös" aiheutti muutoksen IAS 1 -standardin oman pääoman muutoslaskelmaan: muut laajan tuloksen erät tulee esittää erikseen oman pääoman muutoslaskelmassa. Uudistetun standardin mukaan määräysvallattomien omistajien kanssa toteutuneiden liiketoimien vaikutukset on kirjattava omaan pääomaan, jos määräysvalta ei muutu eikä näistä liiketoimista synny enää liikearvoa tai voittoja ja tappioita.

Seuraavilla vuonna 2010 voimaantulleilla standardeilla, tulkinnolla ja muutoksilla ei ollut olennaista vaikutusta konsernin tilinpäätökseen:

- IFRS 2 (muutettu): "Osakeperusteiset maksut – käteisvaroina maksettavat osakeperusteiset liiketoimet konsernissa". Muutos selventää IFRS 2:n soveltamisalaa. Sen mukaan sen yhteisön, joka vastaanottaa tuotteita tai palveluita, tulee noudattaa IFRS 2:a, vaikka kyseinen yhtiö ei olisi velvollinen luovuttamaan käteisvaroja osakeperusteisesti.

- IFRS 3: "Liiketoimintojen yhdistäminen". Muutokset edellyttävät mm. transaktiomenojen kirjaamista kuluksi ja vaikuttavat yrityshankinnoista kirjattavan liikearvon määrään. Standardin siirtymäsääntöjen mukaisesti liiketoimintojen yhdistämissä, joissa hankinta-ajankohta on ennen standardin pakollista käyttöönottoa, ei oikaista.
- IFRIC 9 ja IAS 39 (muutos): "Kytkeytyen johdannaisten uudelleenarvointi" luokittelun muutoksen yhteydessä
- IFRIC 12: "Palvelutoimilupa-järjestelyt"
- IFRIC 15: "Kiinteistöjen rakentamissopimukset"
- IFRIC 16 (muutos): "Ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojaukset"
- IFRIC 17: "Muiden kuin käteisvarojen jakaminen omistajille"
- IFRIC 18: "Omiauserien siirrot asiakkailta"
- Pieniä muutoksia eri standardeihin ja tulkintoihin Improvements to IFRS -projektin myötä

Seuraavilla vuonna 2011 voimaantulevilla muutoksilla ja tulkinnolla ei konsernin tämänhetkisen arvion mukaan oleteta olevan olennaista vaikutusta konsernin tilinpäätökseen:

- IAS 24 (uudistettu): "Lähipiiriä koskevat tiedot tilinpäätöksessä"
- IAS 32 (muutos): "Rahoitusinstrumentit: esittämistapa": liikkeeseen laskettujen oikeuksien luokittelu
- IFRIC 14 (muutos): "Etukätein suoritettujen vähimmäisrahastointivaatimukseen perustuvat maksut"
- IFRIC 19: "Velan maksaminen liikkeeseen lasketuilla omilla oman pääoman ehtoisilla instrumenteilla"

Konserni ottaa käyttöön vuonna 2012 tai myöhemmin seuraavat standardit, tulkinnat ja muutokset (ei vielä hyväksyty sovellettaviksi EU:ssa):

- IFRS 9: "Rahoitusinstrumentit: rahoitusvarojen luokittelu ja arvostaminen". Standardi on ensimmäinen vaihe prosessissa, jonka tarkoituksena on korvata IAS 39 "Rahoitusinstrumentit: kirjaaminen ja arvostaminen" uudella standardilla. IFRS 9 sisältää uudenlaisia vaatimuksia rahoitusvarojen luokittelusta ja arvostuksesta, ja se tulee todennäköisesti vaikuttamaan rahoitusvarojen kirjanpitoikäisyyteen konsernissa.
- IFRS 9: "Rahoitusinstrumentit: Rahoitusvelkojen luokittelu ja arvostaminen". Standardi täydentää rahoitusvarojen luokittelua ja arvostamista koskevaa IAS 39 -standardin uudistuksen ensimmäistä vaihetta. Uuden standardin mukaan rahoitusvelkojen kirjaamisen ja arvostamisen tulisi pysyä samana paitsi niiden

rahoitusvelkojen osalta, joihin sovelletaan käyvän arvon optiota.

- IFRS 7 (muutos): "Rahoitusinstrumentit: tilinpäätöksessä esitettävät tiedot". Muutos edellyttää lisäliitetietoja siirretyistä rahoitusvaroista syntyvistä riskipositioista.
- Konsernitilinpäätös esitetään miljoonissa euroissa, ja se perustuu alkuperäisiin hankintamenoihin lukuun ottamatta myytävissä olevia rahoitusvaroja, osakeperusteisia maksuja, käypään arvoon tulosvaikuttavasti kirjattavia rahoitusvaroja ja -velkoja sekä johdannaissopimuksia, jotka on arvostettu käypään arvoon.

### Konsolidointiperiaatteet

Konsernitilinpäätös sisältää kaikki tytäryhtiöt, joissa emoyhtiöllä on joko suoraan tai välillisesti yli puolet äänivallasta tai muutoin määräysvalta sekä osakkuusyhtykset, joissa osuus äänivallasta on 20–50 % tai joissa muutoin on huomattava vaikutusvalta. Tilikauden aikana hankitut yhtiöt on yhdistetty konsernitilinpäätökseen siitä päivästä lähtien, jona määräysvalta on saatu. Vastaavasti myydyt tytäryhtiöt ovat mukana siihen päivään saakka, jolloin määräysvallasta on luovuttu.

Konsernitilinpäätös laaditaan hankintameno- menetelmän mukaan. Liiketoimintojen yhdistämisessä luovutettu vastike arvostetaan käypään arvoon hankintahetkellä ja ottaen huomioon määräysvallattomien omistajien osuus hankinnan kohteessa. Hankintaan liittyvät menot on kirjattu kuluksi. Hankintahinta kohdistetaan varoille, veloille ja ehdollisille veloille niiden hankintahetken käyvän arvon perusteella. Jäännöserä on liikearvo. Liikearvoa ei poisteta, mutta sen arvo arvioidaan vähintään vuosittain rahavirtapohjaisella arvonalentumistestillä [ks. arvonalentumiset myöhempanä]. Arvonalentumistappiot kirjataan tuloslaskelmaan.

Kaikki konsernin sisäiset liiketapahtumat sekä saamiset ja velat eliminoidaan. Määräysvallattomille omistajille kuuluva osuus tilikauden tuloksesta esitetään omana eränään. Määräysvallattomien omistajien osuus esitetään myös taseessa osana omaa pääomaa.

Osakkuusyhtiöt yhdistellään pääomaosuusmenetelmällä. Konsernin tuloslaskelmaan sisältyy konsernin osuus osakkuusyhtiöiden tuloksista. Konsernitaseessa osakkuusyhtiöiden hankintameno ja konsernin kertyneisiin voittovaroihin lisätään konsernin osuus hankinnan jälkeen kertyneistä osakkuusyhtiöiden nettovarallisuudesta.

## Ulkomaanrahan määräiset erät

Ulkomaisten tytäryhtiöiden varat ja velat muunnetaan euroiksi Euroopan keskuspankin vahvistamien tilinpäätöspäivän päätöskurssien mukaan. Tuloslaskelma muunnetaan euroiksi siten, että kukin kalenterikuukausi konsolidoidaan erikseen kuukauden toteutunutta päiväkohtaista keski-kurssia käyttäen koko vuoden ollessa summa kahdestatoista kalenterikuukaudesta. Ulkomais-ten tytäryhtiöiden hankintamenon eliminoinnista syntyvät muuntoerot kirjataan laajan tuloksen muuntoeroihin. Samoin käsitellään konsernin sisäiset pitkäaikaiset pääomalinat, joihin ei odoteta takaisinmaksua ja jotka siten ovat luonteeltaan osa yhtiön nettosijoitusta ulkomaiseen yksikköön.

Konsolidoinnissa on käytetty seuraavia valuut-takursseja:

	Tuloslaskelma *)		Tase	
	2010	2009	12/10	12/09
USD	1,33	1,39	1,34	1,44
CAD	1,37	1,59	1,33	1,51
JPY	116,70	130,17	108,65	133,16
GBP	0,86	0,89	0,86	0,89

\*) Laskennallinen keskiarvo kuukausikohtaisista keskikursseista

Konserniyhtiöt kirjaavat ulkomaanrahan määräiset liiketapahtumat tapahtumapäivän kurssiin tai tätä riittävän lähellä olevaan arviokurssiin. Tilikauden päättyessä avoimena olevien ulkomaan valuuttojen määräisten saatavien ja velkojen muuntamisessa käytetään tilinpäätöspäivän päätöskursseja.

Liiketoiminnan kurssivoitot ja -tappiot esitetään liiketuloskassa. Valuuttamääräisten lainojen sekä muiden rahoitukseen liittyvien saamisten ja velkojen kurssivoitot ja -tappiot kirjataan nettomääräisinä rahoitustuottoihin ja -kuluihin.

## Johdannaiset ja suojauslaskenta

Valuutta- ja korkoriskien suojaamiseen liittyvät johdannaisinstrumentit, kuten koronvaihto-sopimukset sekä valuutta- ja korkoterminit, arvostetaan käypään arvoon sinä päivänä, jolloin konsernista tulee sopimusosapuoli, ja ne arvostetaan myöhemmin edelleen käypään arvoon. Voitot ja tappiot, jotka syntyvät käypään arvoon arvostamisesta, käsitellään kirjanpidossa johdannaissopimuksen käyttötarkoituksen määrittämällä tavalla. Johdannaisten käypä arvo esitetään siirto- tai muissa saamisissa tai siirtovelloissa tai jos johdannaisten maturiteetti on yli 12 kuukautta, pitkäaikaisissa muissa saamisissa tai muissa korottomissa velloissa.

Muiden kuin suojauslaskentaan liittyvien johdannaissinstrumenttien arvonmuutos kirjataan tu-

losvaikutteisesti rahoituseriin paitsi silloin, kun ne liittyvät liiketoiminnan rahavirtojen suojaamiseen, jolloin ne kirjataan liiketoiminnan muihin tuottoihin ja kuluihin. Valuuttaterminit arvostetaan käypään arvoon käyttämällä Euroopan keskuspankin tilinpäätöspäivänä noteeraamia päätöskursseja. Valuuttatermiinien alkuperäinen korkoero kirjataan tulosvaikutteisesti.

Konserni soveltaa suojauslaskentaa oleellisiin liiketoiminnan rahavirtoja suojaaviin valuuttatermiineihin sekä koronvaihtosopimuksiin, joilla suojataan vaihtuvakorkoisin lainoihin liittyviä korkoriskejä. Näiden rahoitusinstrumenttien arvostustuloksen tehokkaan osan muutos kirjataan omaan pääomaan arvomuutosrahastoon silloin, kun ne täyttävät IAS 39:n suojauslaskennan soveltamiselle asetetut vaatimukset. Mahdollinen tehoton osa kirjataan kuitenkin heti tulosvaikutteisesti. Tehokkaiden suojausten osalta kertynyt arvostuksen muutos siirretään tuloslaskelmaan sille kaudelle, jolla suojauksen kohde kirjataan tuloslaskelmaan.

Kun johdannaisinstrumentti erääntyy, myydään pois tai se ei enää täytä IAS 39:n mukaisia suojauslaskennan ehtoja, kaikki omassa pääomassa oleva kumulatiivinen voitto tai tappio säilyy omassa pääomassa ja kirjataan tuloslaskelmaan vasta, kun suojattava erä toteutuu. Kun suojattavan erän ei oleteta enää toteutuvan, kaikki omassa pääomassa oleva kumulatiivinen voitto tai tappio kirjataan välittömästi rahoituskuluihin tai -tuottoihin, jos kyseessä on korkojohdannainen, ja liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin, jos kyseessä on rahavirran suoja.

Konserni dokumentoi suojauslaskentaa aloittaessaan suojattavan kohteen ja suojausinstrumentin välisen suhteen sekä konsernin riskienhallintatavoitteen ja suojaukseen ryhtymisen strategian. Konserni dokumentoi ja arvioi suojausta aloittaessaan ja vuosineljänneksittäin suojaussuhteiden tehokkuuden tarkastelemalla suojaavan instrumentin kykyä kumota suojattavan erän käyvän arvon tai rahavirtojen muutokset.

Itsenäiseen ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojausta johdannaisilla ei konsernissa tehdä. Käyvän arvon suojausta ei sovelleta.

## Rahoitusvarojen arvostusperiaatteet

Rahoitusvarat luokitellaan IAS 39 "Rahoitusinstrumentit: kirjaaminen ja arvostaminen" -standardin mukaisesti seuraaviin ryhmiin:

- I. käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat
- II. eräpäivään asti pidettävät sijoitukset
- III. lainat ja muut saamiset
- IV. myytävissä olevat rahoitusvarat

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ovat kaupankäyntitarkoituksessa hankittuja rahoitusvaroja. Käypien arvojen muutokset kirjataan tulosvaikutteisesti rahoituseriin. Johdannaisinstrumentit luokitellaan myös tähän kategoriaan, jos niitä ei ole luokiteltu suojausiksi. Tähän ryhmään kuuluvat varat luokitellaan lyhytaikaisiksi, jos ne ovat kaupankäyntitarkoituksessa pidettäviä tai niiden odotetaan realisoituvan 12 kuukauden kuluessa tilinpäätöspäivästä.

Eräpäivään asti pidettävät sijoitukset ja yrityksen myöntämät lainat arvostetaan jaksettuaan hankintamenoa efektiivisen koron menetelmää käyttäen. Eräpäivään asti pidettävät sijoitukset arvostetaan hankintamenoa ja luokitellaan lyhytaikaisiksi, paitsi maturiteetiltaan yli 12 kuukautta olevat sijoitukset. Tilikauden lopussa yhtiöllä ei ollut eräpäivään asti pidettäviä sijoituksia.

Lainat ja muut saamiset ovat johdannaisvaroihin kuulumattomia rahoitusvaroja, joihin liittyvät maksut ovat kiinteitä ja joita ei noteerata toimivilla markkinoilla. Myyntisaamiset on merkitty kirjanpitoon alkuperäisen laskutetun määrän mukaisesti vähennettynä arvonalentumistappioilla ja palautuksista aiheutuneilla hyvityksillä. Arvonalentumistappio kirjataan tapauskohtaisesti, kun on olemassa objektiivista näyttöä siitä, että saamista ei saada perittyä täysimääräisesti esim. velallisen maksuvaikeuksien tai konkurssiuhan johdosta.

Myytävissä olevat rahoitusvarat arvostetaan käypään arvoon käyttämällä tilinpäätöshetken markkinahintoja tai muuta yrityksen käyttämää arvonnäytystä. Käyvän arvon muutos esitetään oman pääoman arvomuutosrahastossa. Käyvän arvon muutokset siirretään omasta pääomasta tuloslaskelmaan silloin, kun varat myydään tai kun niiden arvo on alentunut siten, että sijoituksesta tulee kirjata arvonalentumistappio. Ne myytävissä olevat rahoitusvarat, joiden käypää arvoa ei voida määrittää luotettavasti, arvostetaan hankintahintaan tai tätä alempaan arvoon, mikäli niihin kohdistuu arvonalentuminen. Myytävissä olevat rahoitusvarat kirjataan pitkäaikaisiksi, jollei niiden maturiteetti ole alle 12 kuukautta tai ellei niistä aiota luopua 12 kuukauden sisällä.

Rahoitusvarat kirjataan kaupankäyntipäivänä. Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat kirjataan aluksi käypään arvoon, ja kaupankäyntikulut kirjataan tuloslaskelmaan. Ei-käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat kirjataan aluksi käypään arvoon lisättyinä kaupankäyntikuluilla. Rahoitusvarat kirjataan pois taseesta, kun oikeudet sijoitusten rahavirtoihin ovat lakanneet tai ne on siirretty toiselle osapuolelle ja konserni on siirtänyt omistukseen liittyvät riskit ja edut olennaisilta osin.

Konserni arvioi jokaisena tilinpäätöspäivänä, onko olemassa objektiivista näyttöä rahoitusvaroihin kuuluvan erän tai rahoitusvarojen ryhmän arvonalentumisesta. Käyvän arvon merkittävän tai pitkittyneen alentumisen alle hankintamenon katsotaan olevan merkki arvon alentumisesta. Arvonalentumistappio kirjataan tulosvaikutteisesti rahoituseriin. Tuloslaskelmaan merkittyjä arvonalentumistappioita ei peruuteta tuloslaskelman kautta.

### Rahavarat

Rahavarat sisältävät rahat ja pankkisaamiset sekä nopeasti realisoitavissa olevat rahoitusarvopaperit (maturiteetti alle kolme kuukautta).

### Rahoitusvelat

Rahoitusvelat merkitään alun perin kirjanpitoon käypään arvoon. Transaktiomenot on sisällytetty rahoitusvelkojen alkuperäiseen kirjanpitoarvoon. Myöhemmin kaikki rahoitusvelat arvostetaan jakotettuun hankintahintaan efektiivisen koron menetelmällä. Yli 12 kuukauden kuluttua erääntyvät rahoitusvelat esitetään pitkäaikaisissa veloissa ja alle 12 kuukauden kuluttua erääntyvät rahoitusvelat lyhytaikaisissa veloissa. Käytetyt luottolimiitit sisältyvät lainoihin rahoituslaitoksilta.

### Tuloutusperiaate

Tuotot tavaroiden myynnistä kirjataan, kun tavaroiden omistamiseen liittyvät merkittävät riskit ja edut ovat siirtyneet ostajalle. Liikevaihto lasketaan vähentämällä tuotteiden myyntituotoista arvonlisäverot ja alennukset sekä lisäämällä tai vähentämällä kurssierot.

Lisenssituottoihin kirjataan muilta yrityksiltä saadut tuotot niiden valmistaja ja myydessä Amer Sportsin tuotemerkeillä varustettuja tuotteita. Lisäksi lisenssituottoihin kirjataan muilta yrityksiltä saadut korvaukset niiden hyödyntäessä Amer Sportsin valmistusteknologisia patentteja omassa tuotannossaan. Kiinteähintaisiin lisenssisopimuksiin perustuvat lisenssituotot kirjataan tasaisesti tilikauden aikana. Myynnin mukaan määräytyvät lisenssituotot kirjataan tilikauden aikana sitä mukaa kuin niiden perusteena olevat myyntituotot syntyvät.

Liiketoiminnan muut tuotot sisältävät vuokratuottoja, käyttöomaisuuden myyntivoittoja sekä muita kertaluonteisia tuottoja kuten esim. patenttikorvauksia.

### Myytujen tuotteiden hankintameno

Myytujen tuotteiden hankintameno sisältää kaikki tuotteiden valmistukseen ja hankintaan liittyvät palkka-, materiaali-, hankinta- ja muut kulut.

### Tuotekehityskulut

Tuotekehityskuluihin kirjataan tuotteiden tekniseen kehitykseen ja testaukseen liittyvät kulut sekä muiden kehittämien valmistusteknologisten patenttien hyödyntämisestä aiheutuvat rojaltimaksut. Tuotekehityskuluja ei aktivoida, ellei pystytä varmistamaan siitä, että niistä saadaan merkittävää taloudellista hyötyä tulevaisuudessa. Tuotekehityskuluja ei ole aktivoitu vuosien 2010 tai 2009 aikana.

### Myynnin ja markkinoinnin kulut

Myynnin ja markkinoinnin kuluihin kirjataan tuotteiden jakeluun, markkinointiin ja mainontaan liittyvät kulut. Näitä ovat mm. myyntivarasto-, asiakaspalvelu-, markkinointi- ja myyntitoiminta-, mediainnointi- sekä urheilijapalkkiokulut.

### Hallinnon ja muut liiketoiminnan kulut

Hallinnon ja muihin liiketoiminnan kuluihin kirjataan konsernin johdon kulut, yleishallinnolliset kulut sekä vähäisiä kertaluonteisia muita kuluja, kuten käyttöömaisuuden myyntitappioita.

### Eläkejärjestelyt

Konsernin eläkejärjestelyt noudattavat eri maiden paikallisia säännöstöjä ja käytäntöjä. Maksupohjaisissa järjestelyissä, kuten suomalaisessa TyEL-järjestelmässä, konsernin suoritukset kirjataan kuluksi sinä kautena, johon maksusuoritus liittyy. Etuuspohjaisissa järjestelyissä eläkekustannukset määritetään käyttäen ennakoitua etuus oikeusyksikköön perustuvaa menetelmää (projected unit credit method), joka laskee veloitteiden nykyarvon sekä työsuorituksen perustuvat menot. Eläkevastuu saadaan diskonttaamalla tulevat eläkemaksut käyttäen diskonttokorkona yritysten liikkeeseen laskemien korkealaatuisten joukko-velkakirjalainojen markkinatuottoa tai, mikäli sitä ei ole saatavilla, valtion velkasitoumusten korkoa. Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot kirjataan tuloslaskelmaan henkilöiden keskimääräiselle jäljellä olevalle palvelusajalle siltä osin kuin ne ylittävät suuremman seuraavista: 10 % eläkevelvoitteesta tai 10 % varojen käyvästä arvosta.

### Osakeperusteiset maksut

Konsernin avainhenkilöille on myönnetty useita osakepohjaisia kannustinjärjestelmiä, joissa maksut suoritetaan joko oman pääoman ehtoisina instrumentteina tai käteisvaroina. Järjestelyissä myönnetty etuudet arvostetaan käypään arvoon niiden myöntämishetkellä käyttäen yleisesti hyväksytyjä arvonmäärittämissä ja jaksotetaan kuluksi tuloslaskelmaan tasaeräin oikeuden syntymisjakson aikana. Järjestelyissä, joissa maksut suoritetaan käteisvaroina, kirjattava velka ja sen käyvän arvon muutos jaksotetaan vastaavasti kuluksi.

Järjestelyjen tulosvaikutus esitetään työsuhteetuksista aiheutuvissa kuluissa.

### Liiketulos

Liiketulos on nettosumma, joka muodostuu vähentämällä liikevaihdosta myytujen tuotteiden hankintameno sekä tuotekehityksen, myynnin, markkinoinnin, hallinnon ja muut liiketoiminnan kulut ja lisäämällä lisenssituotot sekä muut liiketoiminnan tuotot. Kurssierot liiketoimintaan liittyvistä eristä sisältyvät liiketulokseen, ja muut kurssierot kirjataan rahoitustuottoihin ja -kuluihin.

### Myytävänä olevat pitkäaikaiset omaisuuserät ja lopetetut toiminnot

Pitkäaikainen omaisuuserä luokitellaan myytävänä olevaksi silloin, kun siitä saatava taloudellinen hyöty tulee kertymään pääasiassa sen myynnistä jatkuvan käytön sijaan. Myytävänä olevat pitkäaikaiset omaisuuserät arvostetaan niiden kirjanpitoarvoon tai tätä alempaan myynnistä aiheutuvilla menoilla vähennettyyn käypään arvoon, ja ne esitetään taseessa omalla rivillään. Poistoja näistä omaisuuseristä ei tehdä.

Lopetettu toiminto on merkittävä osa yritystä (esim. segmentti), josta on päätetty luopua. Lopetettujen toimintojen nettotulos esitetään tuloslaskelmassa omalla rivillään erillään jatkuvista toiminnoista.

### Tuloverot

Veroihin sisältyvät tilikauden tuloksen tai osingonjaon ja kunkin yhtiön kotipaikan verolainsäädännön perusteella lasketut tilikauden verot, aikaisemmilta tilikausilta maksuunpannut tai palautetut verot sekä laskennallisten verojen muutos.

Laskennalliset verosaamiset ja -velat lasketaan kaikista kirjanpidon ja verotuksen välisistä väliaikaisista eroista tilinpäätöshetken tai arvioidun veronmaksuhetken verokannan mukaisesti. Väliaikaisia eroja syntyy mm. vahvistetuista tappioista, poistoeroista, varauksista, etuuspohjaisista eläkejärjestelyistä, johdannaissopimusten uudelleenarvostamisesta, sisäisestä varastokatteesta sekä liiketoimintojen hankintojen yhteydessä tehdyistä omaisuuserien käypään arvoon arvostamisista. Tytäryhtiöiden jakamattomien voittovarojen verovaikutuksesta kirjataan laskennallinen verovelka, jos voitonjako on todennäköinen ja se aiheuttaa veroseuraamuksia. Laskennallinen verosaaminen huomioidaan vahvistetuista tappioista ja muista väliaikaisista eroista siltä osin kuin on todennäköistä, että niitä voidaan käyttää tulevina tilikausina. Samaa veronsaajaa koskevat konsernin laskennalliset verosaamiset ja -velat on netotettu.

## Osakekohtainen tulos

Laimentamaton osakekohtainen tulos lasketaan vähentämällä tilikauden tuloksesta laskennallisilla veroilla oikaistu oman pääoman ehtoisen laina korko ja jakamalla erotus tilikauden aikana ulkona olleiden osakkeiden painotetulla keskimäärällä. Laimennetun osakekohtaisen tuloksen laskemisessa otetaan huomioon optioiden laimentava vaikutus.

Osakeantien vaikutus aikaisempiin vuosiin huomioidaan oikaisemalla osakekohtaiset tulokset osakeantikertoimella.

## Julkiset avustukset

Saadut julkiset avustukset kirjataan tilikauden tulokseen menonoikaisuina paitsi silloin, kun ne kohdistuvat investointeihin, jolloin ne vähentävät hankintamenoa.

## Aineettomat oikeudet ja muut aineettomat hyödykkeet

Aineettomiin oikeuksiin kuuluvat tavaramerkit ja patentit, muihin aineettomiin hyödykkeisiin mm. ohjelmistolisenssit. Patentit ja ohjelmistolisenssit on kirjattu taseessa alkuperäiseen hankintamenoon ja poistetaan tasapoistoin taloudellisena vaikutusaikanaan, joka vaihtelee kolmesta viiteentoista vuoteen. Rajoittamattoman taloudellisen vaikutusajan omaavia tavaramerkkejä ei poisteta, mutta niille tehdään vuosittain rahavirtaperusteinen arvonalentumistesti (ks. arvonalentumiset myöhempanä).

## Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet

Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet esitetään alkuperäisten hankintahintojen ja kumulatiivisten poistojen erotuksena vähennettynä mahdollisilla arvonalentumisilla (ks. arvonalentumiset myöhempanä).

Suunnitelman mukaiset poistot lasketaan todennäköisen käyttöiän perusteella tasapoistoin alkuperäisestä hankintahinnasta korjattuna mahdollisilla arvonalentumisilla. Poistoajat ovat:

Rakennukset	25–40 vuotta
Koneet ja kalusto	3–10 vuotta
Maa- ja vesialueista ei tehdä poistoja.	

## Arvonalentumiset

Pitkävaikutteisten aineettomien ja aineellisten omaisuuserien kirjanpitoarvoja arvioidaan mahdollisten arvonalentumisten varalta arvonalentumistesteillä aina, kun on viitteitä siitä, että jonkin omaisuuserän arvo on alentunut. Liikearvojen ja muiden rajoittamattoman taloudellisen vaikutusajan omaavien aineettomien oikeuksien mah-

dollisia arvonalentumisia arvioidaan kuitenkin vähintään kerran vuodessa.

Arvonalentumistesteissä arvioidaan kyseisestä omaisuuserästä kerrytettävissä oleva rahamäärä. Kerrytettävissä oleva rahamäärä on omaisuuserän nettomyyntihinta tai sitä korkeampi rahavirtaperusteinen käyttöarvo. Arvonalentumistappio kirjataan tuloslaskelmaan, mikäli omaisuuserän kirjanpitoarvo on suurempi kuin kerrytettävissä oleva rahamäärä. Muille omaisuuserille paitsi liikearvolle tehdyt arvonalentumiset peruutetaan, mikäli arvonalentumiseen johtaneissa arvioissa tapahtuu muutos. Arvonalentumistappio peruutetaan enintään siihen määrään saakka, joka omaisuuserällä olisi ollut kirjanpidossa, jos arvonalentumista ei alun perin olisi kirjattu.

Liikearvojen ja muiden rajoittamattoman taloudellisen vaikutusajan omaavien aineettomien oikeuksien kerrytettävissä oleva rahamäärä määritellään aina rahavirtaperusteisten käyttöarvojen kautta (näiden erien arvonalentumistestausta on selostettu tarkemmin liitetiedossa 7).

Muiden aineettomien oikeuksien ja käyttöomaisuuden rahavirtaperusteisissa arvonalentumislaskelmissa huomioidaan vain seuraavan viiden vuoden rahavirrat, joista kolme ensimmäistä perustuu konsernin hallituksen hyväksymiin seuraavan kolmen vuoden taloudellisiin suunnitelmiin. Neljäs ja viides vuosi laskelmissa on arvioitu varovaisesti kolmen vuoden suunnitelmiin sisältyvien kasvuolettamuksien mukaan. Jäännösarvona laskelmissa on käytetty arviota omaisuuserien todennäköisistä nettoluovutushinnoista.

Diskonttokorko laskelmissa perustuu pitkäaikaisiin riskittömiin markkinakorkoihin ja yleisesti käytettyihin riskipreemioihin (diskonttokoron keskeiset oletukset on kuvattu tarkemmin liitetiedossa 7).

## Sijoituskiinteistöt

Sijoituskiinteistöt ovat kiinteistöjä, joita pidetään hallussa vuokratuottojen tai omaisuuden arvonnousun johdosta. Sijoituskiinteistöt arvostetaan hankintamenoon. Konsernilla ei ole merkittäviä sijoituskiinteistöiksi luokiteltavaa omaisuutta.

## Vuokrasopimukset

Aineellisia hyödykkeitä koskevat vuokrasopimukset, joissa konsernilla on olennainen osa omistamiseen liittyvistä riskeistä ja eduista, luokitellaan rahoitusleasingsojiksi. Rahoitusleasingsojimus merkitään taseeseen hyödykkeen käypään arvoon tai sitä alempana vähimmäisvuokrien nykyarvoon, ja siitä tehdään poistot. Vuokraveloitteet sisältyvät korollisiin velkoihin. Konsernissa ei

ole merkittäviä rahoitusleasingsojimuksia. Muut leasingmaksut käsitellään vuokratuloina.

## Vaihto-omaisuus

Vaihto-omaisuus arvostetaan joko FIFO-periaatteen mukaan laskettuun hankintahintaan tai sitä alempana nettorealisointiin. Itse valmistettujen tuotteiden osalta hankintahinta sisältää tuotteiden valmistuksesta aiheutuneet välittömät palkka- ja raaka-ainekustannukset sekä osuuden valmistuksen välillisistä kustannuksista. Nettoarvo on tavanomaisessa liiketoiminnassa saatava arvioitu myyntihinta, josta on vähennetty arvioidut tuotteen valmiiksi saattamiseen tarvittavat ja myynnistä johtuvat menot.

## Oma pääoma

Omaan pääomaan kirjataan sellaiset oman pääoman ehtoiset rahoitusinstrumentit, jotka eivät sisällä sopimukseen perustuvaa velvollisuutta luovuttaa rahaa tai muita rahoitusvaroja toiselle yhteisölle eikä vaihtaa rahoitusvaroja tai -velkoja toisen yhteisön kanssa liikkeellelaskijalle epäedullisin ehdoin.

Osakeannissa saadut varat kirjataan sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon siltä osin, kuin niitä ei osakkeenomistajien päätöksen mukaan merkitä osakepääomaan. Osakeannin transaktiomenot kirjataan kertyneisiin voittovaroihin verovaiikutuksella oikaistuna.

Oman pääoman ehtoinen laina käsitellään omana pääomana. Se on vakuudeton ja muita velkasitoumuksia heikommassa asemassa. Oman pääoman ehtoisen lainan velkakirjanhaltijalla ei ole osakkeenomistajalle kuuluvia oikeuksia, eikä laina laimenna osakkeenomistajien omistuksia. Yhtiö on velvollinen maksamaan korkoa oman pääoman ehtoiselle lainalle vain, jos yhtiö jakaa osinkoa tilikaudelta. Korkokulut kirjataan maksuperusteisesti suoraan kertyneisiin voittovaroihin verovaiikutuksella oikaistuna. Osakekohtaisen tuloksen laskennassa oman pääoman ehtoisen lainan korkokulut on sisällytetty kauden tulokseen.

Lunastettujen omien osakkeiden hankintameno kirjataan oman pääoman vähennykseksi siihen asti, kunnes osakkeet mitätöidään tai lasketaan uudelleen liikkeelle.

Hallituksen yhtiökokoukselle ehdottamaa osinkoa ei vähennetä jakokelpoisesta omasta pääomasta ennen yhtiökokouksen hyväksyntää.

## Varaukset

Aikaisemman tapahtuman seurauksena syntyneet oikeudelliset tai tosiasialliset velvoitteet, joiden toteutumista pidetään varmana tai todennäköisenä,

kirjataan kuluksi tuloslaskelmaan asianomaiseen kuluerään. Taseessa ne esitetään varauksissa silloin, kun voimavarojen siirtyminen pois konsernista on todennäköistä, mutta niiden täsmällistä määrää tai toteutusajankohtaa ei tiedetä. Muussa tapauksessa ne esitetään siirtoveltoissa. Merkittävimmät säännölliset varaukset aiheutuvat tuotteiden korjaamisesta tai korvaamisesta takuuajana. Takuuvaraukset määritellään historiallisen kokemuksen perusteella. Uudelleenjärjestelyvaraus tehdään silloin, kun konserni on laatinut yksityiskohtaisen uudelleenjärjestelysuunnitelman ja tiedottanut asiasta. Pitkäaikaiset varaukset diskontataan.

### Arvioiden käyttö tilinpäätöksessä

Tilinpäätöksen laatimisen yhteydessä konsernin johto joutuu tekemään tilinpäätöksen sisältöön vaikuttavia arvioita ja oletuksia sekä käyttämään harkintaa laatimisperiaatteiden soveltamisessa. Merkittävimmät näistä kohdistuvat liikearvojen ja muiden omaisuuserien kuten tavaramerkkien, käyttöomaisuuden, vaihto-omaisuuden sekä myyntisaamisten mahdollisiin arvonalentumisiin, uudelleenjärjestely-, takuu- ja oikeudenkäyntivarauksiin, eläkevastuiden määrittämiseen, osakepalkitsemisjärjestelmiin sekä laskennallisten verosaamisten hyödyntämiseen tulevaisuudessa. Lopputulemat voivat poiketa näistä arvioista. Mahdolliset arvioiden ja oletusten muutokset kirjataan sillä tilikaudella, jonka aikana arviota tai olettamusta korjataan.

### Keskeiset tilinpäätöksen laatimisessa käytetyt arviot ja oletukset

#### ELÄKEJÄRJESTELYT

Eläkevelvoitteiden nykyarvo riippuu useista eri tekijöistä, jotka määritetään vakuutusmatemaattisesti erilaisia oletuksia käyttäen. Eläkkeistä aiheutuvia nettomenoja (tai tuloja) määrittäessä käytettäviin oletuksiin kuuluu myös diskonttauskorko. Näiden oletusten muutokset vaikuttavat eläkevelvoitteiden kirjanpitoarvoon.

Asianmukainen diskonttauskorko määritetään jokaisen vuoden lopussa. Kyseessä on korko, jota tulisi käyttää määrittäessä nykyarvoa eläkevelvoitteiden täyttämiseksi edellytettävillä arvioiduilla vastaisilla rahavirroilla. Muut eläkevelvoitteita koskevat keskeiset oletukset perustuvat osaltaan senhetkisiin markkinaolosuhteisiin (ks. liitetieto 6).

Etuus pohjaisten eläkejärjestelyiden nettovelka oli 5,0 miljoonaa euroa 31.12.2010.

#### OSAKEPERUSTEISET MAKSUT

Konsernin avainhenkilöille on myönnetty useita osakepohjaisia kannustinjärjestelmiä, joissa maksut suoritetaan joko oman pääoman ehtoisina

instrumentteina tai käteisvaroina. Järjestelyissä myönnetty etuudet arvostetaan käypään arvoon niiden myöntämishetkellä käyttäen yleisesti hyväksytyjä arvonnäytymismalleja ja jaksotetaan kuluksi tuloslaskelmaan tasaerinä oikeuden syntymisjakson aikana. Järjestelyissä, joissa maksut suoritetaan käteisvaroina, kirjattava velka ja sen käyvän arvon muutos jaksotetaan vastaavasti kuluksi. Järjestelyjen tulosvaikutus esitetään työsuhteetuksista aiheutuissa kuluissa.

Osakeperusteisista kannustinjärjestelmistä kirjattiin kuluksi 31.12.2010 päättyneellä tilikaudella 2,7 miljoonaa euroa ja pitkän aikavälin rahapalkkio-ohjelmista 1,2 miljoonaa euroa.

#### TULOVEROT

Tuloverojen sekä laskennallisten verosaamisten ja -velkojen määrittämiseen sekä siihen, mihin määrään asti laskennallista verosaamista kirjataan, tarvitaan johdon harkintaa. Yhtiön taseeseen 31.12.2010 sisältyi vahvistetuista tappioista ja muista väliaikaisista eroista kirjattua laskennallista nettoverosaamista 89,5 miljoonaa euroa. Konserni on myös verovelvollinen tuloistaan eri maissa. Tuloverojen kokonaismäärän arvioiminen koko konsernin tasolla edellyttää harkintaa. Useiden liiketoimien ja laskelmien osalta lopullisen veron määrä on epävarma. Konsernissa ennakoidaan verotarkastuksissa esiin tulevia kysymyksiä ja kirjataan velkoja, jotka perustuvat arvioihin siitä, joudutaanko maksamaan lisää veroja. Jos näihin liittyvä lopullinen vero poikkeaa alun perin kirjatusta määrästä, erot vaikuttavat sekä kauden verotettavaan tuloon perustuviin verosaamiin ja -velkoihin että laskennallisiin verosaamiin ja -velkoihin kaudella, jolla ne todetaan.

#### OMAISUUSERIEN ARVONALENTUMINEN

Pitkäaikaiset aineelliset ja aineettomat hyödykkeet testataan arvonalentumisen varalta aina, kun on viitteitä siitä, että niiden arvo saattaa olla alentunut. Liikearvo ja muut rajoittamattoman taloudellisen vaikutusajan omaavat aineettomat hyödykkeet testataan kuitenkin vähintään vuosittain (ks. arvonalentumiset ylempänä). Rahavirtaa tuottavien yksiköiden kerrytettävissä olevat rahamäärät perustuvat käyttöarvolaskelmiin. Nämä laskelmat edellyttävät arvioiden tekemistä. Taseessa oli 31.12.2010 liikearvoa 286,7 miljoonaa euroa ja rajoittamattoman taloudellisen vaikutusajan omaavia aineettomia hyödykkeitä 182,7 miljoonaa euroa. Vuosina 2010 ja 2009 ei tehty arvonalentumiskirjauksia. Johdon arvot, käytetyt oletukset sekä herkkyyksianalyysit on esitetty liitetiedossa 7.

### Keskeiset harkintaan perustuvat ratkaisut tilinpäätöksen laatimisperiaatteita sovellettaessa

#### VAIHTO-OMAISUUS

Yhtiö arvioi vaihto-omaisuuden arvoaan säännöllisesti ylisuurten määrien, epäkuranttien tuotteiden tai markkina-arvon alentumisen alle hankintameno varalta ja kirjaa vaihto-omaisuuden arvoa alas tällaisten vähennysten vuoksi. Tällaista tarkastelua varten johdon on tehtävä arvioita tuotteiden tulevasta kysynnästä. Mikäli tulevaisuuden kysyntä yhtiön tuotteille olisi heikompi kuin arvioitu tai markkinaolosuhteet heikkensivät, vaihto-omaisuuden osalta jouduttaisiin todennäköisesti tekemään arvonalentumiskirjaus. Taseessa 31.12.2010 vaihto-omaisuuden arvo oli 302,1 miljoonaa euroa. Vaihto-omaisuuden arvoa on vähennetty 24,0 miljoonaa euroa 31.12.2010 päättyneellä tilikaudella, jotta sen kirjanpitoarvo vastaa sen nettorealisointiarvoa.

#### MYINTISAAMISET

Myyntisaamiset on merkitty kirjanpitoon alkuperäisen laskutetun määrän mukaisesti vähennettynä arvonalentumistappioilla ja palautuksista aiheutuneilla hyvityksillä. Arvonalentumistappio kirjataan tapauskohtaisesti sekä aikaisemman kokemuksen perusteella, kun on olemassa objektiivista näyttöä siitä, että saamista ei saada perittyä täysimääräisesti esimerkiksi velallisen maksuvaikeuksien tai konkurssiin johdosta. Arviot perustuvat järjestelmälliseen ja jatkuvaan saatavien läpikäyntiin osana luottoriskien valvontaa. Luottoriskien arviointi perustuu aikaisemmin toteutuneisiin luottotappioihin, saamisten määrään ja rakenteeseen sekä lähiajan taloudellisiin tapahtumiin ja olosuhteisiin. Jos asiakkaiden taloudellinen tilanne heikentyy niin, että se vaikuttaa näiden maksukykyyn, voidaan joutua kirjaamaan lisää arvonalentumistappioita tulevilla kausilla. Myyntisaamisten määrä taseessa 31.12.2010 oli 462,6 miljoonaa euroa, ja myyntisaamisista kirjattuja arvonalentumistappioita oli 29,3 miljoonaa euroa.

#### VARAUKSET

Varaus kirjataan taseeseen, kun yhtiöllä on aikaisemman tapahtuman seurauksena oikeudellinen tai tosiasiallinen velvoite ja maksuvelvoitteen toteutuminen on varmaa tai todennäköistä. Merkittävimmät säännöllisesti kirjattavat varaukset aiheutuvat tuotteiden korjaamisesta tai korvaamisesta takuuajana. Varausten määrä perustuu kokemuseräiseen tietoon menojen toteutumisen ta. Kirjattu varaus kuvastaa johdon parasta arviota tulevien menojen nykyarvosta. Toteutuvat menot voivat poiketa arviosta. Varausten määrä taseessa 31.12.2010 oli 29,9 miljoonaa euroa.

## 2. SEGMENTTI-INFORMAATIO

Amer Sportsilla on kolme liiketoimintasegmenttiä:

- Talvi ja ulkoilu: talviurheiluvälineiden, asusteiden, jalkineiden, polkupyörän osien ja urheilu-instrumenttien valmistus ja myynti
- Pallopelit: mailapeli-, joukkueurheilu- ja golfvälineiden valmistus ja myynti
- Fitness: kuntolaitteiden valmistus ja myynti

Liiketoimintasegmentit perustuvat konsernin sisäiseen organisaatorakenteeseen ja raportointiin. Konsernissa segmenttien tuloksellisuuden arviointi sekä segmenteille kohdennettavia resursseja koskevat päätökset perustuvat segmenttien

liikevaihtoon ja liike-tulokseen. Konsernin ylin operatiivinen päätöksentekijä on johtokunta.

Segmenttiraportoinnissa käytettävät laskenta-periaatteet eivät poikkea konsernin laskenta-periaatteista. Segmenttien välillä ei ollut liiketoimintaa vuosina 2010 ja 2009. Liike-tuloksen jälkeen tulevia tuloslaskelmaeriä ei ole kohdistettu segmenteille.

Liiketoimintasegmenttien varat ja velat sisältävät vain suoraan liiketoimintaan liittyvät erät sekä näille kohdistetun liikearvon ja rajoittamattoman vaikutusajan omaavat aineettomat oikeudet. Yhteiset erät sisältävät liike-tuloksen osalta konsernihalinnon tuottoja ja kuluja.

Konsernin maantieteelliset segmentit ovat Amerikka (Pohjois-, Etelä- ja Väli-Amerikka), EMEA (Eurooppa, Lähi-itä ja Afrikka) sekä Aasia (mukaan lukien Japani ja Australia). Näiden määrittely perustuu eri alueiden maantieteellisiin riskeihin sekä myyntitoimintojen organisointiin. Maantieteellisten segmenttien liikevaihto esitetään asiakkaiden sijainnin mukaan ja varat varojen sijainnin mukaan. Liikearvoja ja rajoittamattoman vaikutusajan omaavia aineettomia oikeuksia ei ole kohdistettu maantieteellisille alueille.

### Liiketoimintasegmentit

2010

milj. e	Talvi ja ulkoilu	Pallopelit	Fitness	Liiketoimintasegmentit yhteensä	Yhteiset erät	Yhteensä
Liikevaihto	1 015,0	520,6	204,8	1 740,4	-	1 740,4
Liiketulos	86,9	29,5	0,4	116,8	-20,0	96,8
% liikevaihdosta	8,6	5,7	0,2	6,7	-	5,6
Rahoitustuotot ja -kulut					-21,3	-21,3
Tulos ennen veroja						75,5
Liikearvot ja rajoittamattoman vaikutusajan omaavat aineettomat oikeudet	221,2	100,7	147,6	469,5	-	469,5
Muut varat	627,5	265,1	81,5	974,1	210,2	1 184,3
Velat	256,1	133,3	41,8	431,2	432,4	863,6
Investoinnit	31,1	4,9	3,6	39,6	0,3	39,9
Poistot	21,1	9,3	5,0	35,4	0,4	35,8
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	108,1	29,0	-7,3	129,8	-23,5	106,3

2009

milj. e	Talvi ja ulkoilu	Pallopelit	Fitness	Liiketoimintasegmentit yhteensä	Yhteiset erät	Yhteensä
Liikevaihto	862,6	476,7	194,1	1 533,4	-	1 533,4
Liiketulos	46,5	23,5	-7,5	62,5	-18,7	43,8
% liikevaihdosta	5,4	4,9		4,1	-	2,9
Rahoitustuotot ja -kulut					-18,4	-18,4
Tulos ennen veroja						25,4
Liikearvot ja rajoittamattoman vaikutusajan omaavat aineettomat oikeudet	218,3	93,4	141,6	453,3	-	453,3
Muut varat	548,0	227,3	70,9	846,2	225,1	1 071,3
Velat	184,5	122,3	39,8	346,6	442,7	789,3
Investoinnit	23,2	9,0	7,0	39,2	0,3	39,5
Poistot	21,6	8,0	5,0	34,6	0,4	35,0
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	118,4	86,0	24,2	228,6	-13,5	215,1

## Maantieteelliset segmentit

2010

milj. e	Amerikka	EMEA	Aasia	Eliminoinnit	Yhteiset erät	Yhteensä
Ulkoisen myynti	687,9	845,7	206,8	-	-	1 740,4
Varat	401,0	662,6	95,7	-149,3	643,8	1 653,8
Investoinnit	6,8	31,0	2,1	-	-	39,9

2009

milj. e	Amerikka	EMEA	Aasia	Eliminoinnit	Yhteiset erät	Yhteensä
Ulkoisen myynti	620,5	735,0	177,9	-	-	1 533,4
Varat	342,5	509,3	75,9	-68,4	665,3	1 524,6
Investoinnit	10,1	25,0	4,4	-	-	39,5

### 3. HANKITUT JA MYDYT LIIKETOIMINNOT

Tilikausilla 2010 ja 2009 ei ollut merkittäviä yrityshankintoja tai -myyntejä.

Helmikuussa 2009 hankittiin 1,1 milj. eurolla Tacktick Limited, jonka erityisosaamista on veneilyyn liittyvä langaton näyttö- ja mittausteknologia. Hankintahinnasta kohdistettiin Tacktickin teknologiseen osaamiseen ja jakelu-kanaviin 0,9 milj. euroa. Lisäksi hankinnasta syntyi liikearvoa 0,2 milj. euroa.

### 4. LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT

milj. e	2010	2009
Vuokratuotot	1,7	1,0
Käyttöomaisuuden myyntivoitot *)	8,3	0,4
Suojauslaskentaan kuulumattomien valuuttatermiinien arvonmuutos	0,0	0,1
Muut	2,4	3,1
Yhteensä	12,4	4,6

\*) Lokakuussa 2010 myytiin Ranskassa sijaitseva tehdasrakennus 8 milj. eurolla. Kaupasta kirjattiin 7,4 milj. euron myyntivoitto.

### 5. TYÖSUHDE-ETUUDET

milj. e	2010	2009
Palkat ja palkkiot	268,0	237,1
Henkilösivukulut		
Eläkekulut – maksupohjaiset järjestelyt	9,1	7,0
Eläkekulut – etuusperusteiset järjestelyt	1,3	4,3
Muut henkilösivukulut	58,0	53,0
Yhteensä	336,4	301,4

Maissa, joissa yhteiskunnalle maksettavat henkilösivukulut eivät ole jaoteltavissa eläke- ja muihin henkilösivukuluihin, kulut esitetään muissa henkilösivukuluissa.

Johdon työsuhte-etuudet on esitelty liitetiedossa 27.

### 6. ELÄKKEET

Eläketurva konserniyhtiöissä perustuu kunkin maan paikallisiin säännöksiin ja käytäntöihin. Merkittävin etuusperusteinen eläkejärjestely konsernissa on Wilson Sporting Goods Co.:ssa (Yhdysvallat), jonka veloitteiden nykyarvo on 74 % (60 %) konsernin kokonaisarvosta. Yhdysvaltojen lisäksi etuusperusteisia eläkejärjestelyjä on Ranskassa, Sveitsissä, Isossa-Britanniassa ja Suomessa. Järjestelyt hoidetaan eläkesäätiöiden tai eläkeyhtiöiden kautta, joiden varat eivät sisälly konsernin varoihin. Maksusuoritukset niihin tehdään paikallisten säännösten mukaisesti. Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa eläkesäätiöt ovat suljettuja, eikä niihin oteta enää uusia jäseniä. Konsernin muut eläkejärjestelyt, kuten suomalainen TyEL-järjestelmä, ovat pääosin maksupohjaisia.

Etuusperusteisten eläkejärjestelyjen nettovelka määritellään seuraavasti:

milj. e	2010	2009
Rahastoitujen veloitteiden nykyarvo	101,0	87,5
Varojen käypä arvo	-77,4	-70,3
Alijäämä/(ylijäämä)	23,6	17,2
Kirjaamattomat vakuutusmatemaattiset erät	-18,6	-11,6
Nettovelka tilikauden lopussa	5,0	5,6
Nettovelka taseessa:		
Saamiset	4,4	3,7
Velat	9,4	9,3
Nettovelka tilikauden lopussa	5,0	5,6

Etuusperusteisiin eläkejärjestelyihin liittyvät erät sisältyvät taseessa siirtosaamiin ja -velkoihin.

Tuloslaskelmaan merkityt erät:

milj. e	2010	2009
Tilikauden työsuorituksen perustuvat menot	1,9	1,9
Korkomenot	5,7	5,1
Varojen odotettu tuotto	-5,4	-4,3
Järjestelyjen supistamisesta johtuvat voitot ja tappiot	-1,0	-
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	0,1	1,6
Yhteensä, sisältyy henkilöstökuluihin	1,3	4,3

Tuloslaskelmaan merkityt erät toiminnoittain:

milj. e	2010	2009
Myytyjen suoritteiden hankintameno	0,0	0,2
Myyntin ja markkinoinnin kulut	1,1	1,4
Hallinnon kulut	0,2	2,7
Yhteensä	1,3	4,3
Järjestelyyn kuuluneiden varojen toteutunut tuotto	7,6	11,7

Velvoitteen nykyarvon muutokset:

milj. e	2010	2009
Velvoite tilikauden alussa	87,5	83,3
Työsuorituksesta johtuvat menot	1,9	1,9
Korkomenot	5,7	5,1
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	9,6	1,6
Kirjaamattomat takautuvaan työsuoritukseen perustuvat menot	1,2	-
Järjestelyjen supistamisesta johtuvat voitot ja tappiot	-6,4	-
Muuntoero	5,1	-0,9
Maksetut etuudet	-3,6	-3,5
Velvoite tilikauden lopussa	101,0	87,5

Järjestelyyn kuuluvien varojen käypien arvojen muutokset:

milj. e	2010	2009
Varat tilikauden alussa	70,3	60,7
Varojen pitkäaikainen tuotto-odotus	5,4	4,3
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	2,2	7,0
Järjestelyjen supistamisesta johtuvat voitot ja tappiot	-3,8	-
Työnantajan suoritukset	2,1	2,3
Muuntoero	4,8	-0,5
Maksetut etuudet	-3,6	-3,5
Varat tilikauden lopussa	77,4	70,3

Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin:

%	2010	2009
Osakkeet	42	61
Joukkovelkakirjalainat	48	34
Muut	10	5
Yhteensä	100	100

Käytetyt tärkeimmät vakuutusmatemaattiset oletukset:

%	2010		2009	
	Yhdysvallat	Eurooppa	Yhdysvallat	Eurooppa
Diskonttauskorko	5,7–6,0	2,5–5,7	6,9–7,1	3,0–6,8
Varojen pitkäaikainen tuotto-odotus	8,0	2,5–6,6	8,0	3,0–6,5
Vuotuinen palkankorotus-olettamus	4,0	1,0–3,0	4,5	1,0–3,0

Arvioitaessa varojen pitkän aikavälin odotettuja tuotto-oletuksia otetaan huomioon varojen odotettu tai tavoitteena oleva jakauma omaisuusryhmittäin. Odotetut tuotot heijastavat pitkän aikavälin (Yhdysvalloissa 20 vuotta) toteutuneita tuottoja eri markkinoilla, mistä johtuen niiden tasossa ei tapahdu merkittäviä vaihteluja eri vuosien välillä.

Määrät tilikaudelta ja edelliseltä tilikaudelta:

milj. e	2010	2009
Velvoitteen nykyarvo	101,0	87,5
Järjestelyihin kuuluvien varojen käypä arvo	77,4	70,3
Ylikate (+) / Alikate (-)	-23,6	-17,2
Kokemusperäiset tarkistukset varoihin	2,4	6,4

Konserni arvioi maksavansa etuuspohjaisiin järjestelyihin vuonna 2011 1,2 milj. euroa.

## 7. POISTOT JA ARVONALENTUMISET

### Poistot hyödykeryhmittäin

milj. e	2010	2009
Aineettomat oikeudet	7,2	7,3
Muut aineettomat hyödykkeet	4,0	2,5
Rakennukset ja rakennelmat	3,6	3,6
Koneet ja kalusto	21,0	21,6
Yhteensä	35,8	35,0

### Toimintokohtaiset poistot ja arvonalentumiset

milj. e	2010	2009
Myytyjen suoritteiden hankintameno	9,8	10,8
Tuotekehitys	1,6	1,6
Myynti ja markkinointi	5,9	5,8
Hallinto ja muut liiketoiminnan kulut	18,5	16,8
Yhteensä	35,8	35,0

Amer Sportsin omistamat tuotemerkit ovat tunnettuja ja vakiintuneita omilla toiminta-alueillaan. Näillä tuotemerkeillä myytäviä tuotteita on ollut asiakkaiden saatavilla pitkään (esim. Salomon 60 vuotta, Mavic yli 100 vuotta), ja huippu-urheilijat ovat käyttäneet niitä vuosikymmeniä. Konserni panostaa kaikkien tuotemerkkiensä tunnettavuuteen ja niillä myytävien tuotteiden laatuun ja suorituskykyyn. Tuotemerkeillä on kyky tuottaa positiivista kassavirtaa, ja siten niiden rajoittamaton vaikutusaika on perusteltu.

Liikearvon ja muiden taloudelliselta vaikutusajaltaan rajoittamattomien aineettomien oikeuksien, kuten tavaramerkkien, arvonalentumistestaus tehdään silloin, kun yhtiön johto on havainnut viitteitä arvonalentumisesta, kuitenkin viimeistään viimeisellä vuosineljänneksellä, kun yhtiön johto on hyväksynyt liiketoiminta-alueiden taloudelliset suunnitelmat seuraavien kolmen vuoden ennustejaksolle.

Jokaiselle rahavirtaa tuottavalle yksikölle on tehty arvonalentumistesti vuoden 2010 neljännen kvartaalin aikana vuoden 2011 budjetin alkusaldoilla vertaamalla liikearvon kirjanpitoarvoa kerrytettävissä olevaan rahamäärään. Kerrytettävissä oleva rahamäärä on omaisuuserän nettomyyntihinta tai sitä korkeampi käyttöarvo (value in use). Jos käyttöarvo osoittaa arvonalentumista, lasketaan kerrytettävissä oleva rahamäärä käyvästä arvosta, josta on vähennetty myyntikustannukset. Käyttöarvo on laskettu jokaiselle rahavirtaa tuottavalle yksikölle diskontatun kassavirran menetelmällä, joka perustuu seuraaviin oletuksiin:

- Testauksessa käytetään viiden vuoden ajanjaksoa ja tämän ajanjakson jälkeistä ikuisuusarvoa.
- Ensimmäinen vuosi (budjetti) ja kaksi seuraavaa vuotta perustuvat liiketoiminta-alueiden yksityiskohtaisiin liiketoimintasuunnitelmiin. Neljännen ja viidennen vuoden kasvuoletama on nolla.
- Ikuisuusarvo on johdettu viiden vuoden ennustejakson ja kolmen edellisen vuoden tuloksista käyttäen Gordonin mallia. Ikuisuusarvon kasvuoletama on 2 %, mikä vastaa yhtiön johdon näkemystä pitkäaikaisesta inflaatiosta, eli reaali kasvua ei ole oletettu. Tietyissä tapauksissa, joissa johto odottaa keskiarvoa suurempaa kasvua ennustejakson jälkeen, voi laskelmissa käytetty ikuisuuskasvu nousta 5 %:iin.



- Kulurakenne on pidetty muuttumattomana.
- Diskonttokorko on määritetty erikseen Pohjois-Amerikan ja Euroopan liiketoiminnoille, ja se on vaihdellut välillä 11,20 %–12,35 % ennen veroja (10,25 %) vastaten 8,62 %–8,79 %:n diskonttokorkoa verojen jälkeen (7,69 %). Keskeiset diskonttokoron määrittelyssä käytetyt oletukset ovat:

	2010	2009
Riskitön korko	3,04 %	4,00 %
Oman pääoman markkinariskipremio	5,52 %	5,00 %
Liikeriskiä kuvaava beta-kerroin (velaton)	0,97	0,55
Vieraan pääoman markkinariskipremio	2,75 %	3,00 %
Verokanta	26 %–35 %	26 %–35 %

Merkittävin muutos diskonttokorossa johtuu beta-kertoimen laskutavan muutoksesta. Vuonna 2009 beta-kerroin laskettiin toimiala-betan avulla, ja vuonna 2010 se laskettiin regressioanalyysillä OMXHCap-indeksiä vastaan, joka paremmin kuvaa Amer Sportsin todellista markkinariskiä.

Liikearvo ja muut taloudelliselta vaikutusajaltaan rajoittamattomat ai-neettomat oikeudet on kohdistettu rahavirtaa tuottaville yksiköille alla olevan taulukon mukaisesti. Taulukossa on myös eritelty käytetyt diskonttokorot yksiköittäin.

milj. e	Diskontto-korko ennen veroja, %	Liikearvo		Aineettomat oikeudet	
		2010	2009	2010	2009
Talvi ja ulkoilu					
Talviurheiluvälineet	11,3	11,7	11,7	84,6	83,6
Salomonin asusteet ja jalkineet	11,3	-	-	63,7	62,9
Arc'teryxin asusteet ja jalkineet	12,4	-	-	8,9	7,9
Pyöräily	11,3	-	-	23,3	23,3
Urheiluinstrumentit	11,2	28,9	28,9	-	-
Pallopelit					
Mailapelit	12,3	57,6	53,4	-	-
Joukkueurheilu	12,3	43,1	40,0	-	-
Fitness					
Fitness	12,1	145,4	139,6	2,2	2,0
<b>Yhteensä</b>	<b>11,7</b>	<b>286,7</b>	<b>273,6</b>	<b>182,7</b>	<b>179,7</b>

Vuosina 2010 ja 2009 kaikkien rahavirtaa tuottavien yksiköiden osalta liikearvon ja muiden rajoittamattoman taloudellisen vaikutusajan omaavien aineettomien oikeuksien, kuten tavaramerkkien, käyttöarvo ylitti niiden kirjanpitoarvon. Seuraavassa taulukossa on kuvattu, mikä vaikutus diskonttokoron ja/ tai ikuisuusarvon kasvuolettaman +/- 1–2 %-yksikön muutoksella olisi vuonna 2010 ollut mahdolliseen arvonalentumiseen:

	-2 %	-1 %	Kasvu	1 %	2 %
-2 %	0	0	0	0	0
-1 %	0	0	0	0	0
Korko	22	7	0	0	0
1 %	40	28	14	0	0
2 %	55	46	35	21	2

Diskonttokoron ja ikuisuusarvon kasvuolettaman muutosten aiheuttamat herkkyydet mahdollisiin arvonalentumisiin johtuvat pelkästään Fitness-yksiköstä. Johto uskoo Fitness-liiketoimintasegmentin pitkän aikavälin kannattavuuden paranevan, kun yleinen taloustilanne on alkanut elpyä. Muista yksiköistä laadituissa herkkyyksianalyseissä ei ole havaittavissa merkkejä arvonalentumisista.

Seuraavassa taulukossa on kuvattu, mikä vaikutus kasvuolettaman ja liiketulos +/- 1–2 %-yksikön muutoksella ennustejaksolla olisi vuonna 2010 ollut arvonalentumiseen:

	-2 %	-1 %	Kasvu	1 %	2 %
2 %	0	0	0	0	0
1 %	0	0	0	0	0
Liiketulos	7	0	0	0	0
-1 %	43	34	25	16	7
-2 %	79	71	64	56	47

Kasvuolettaman ja käyttökatteprosentin muutosten aiheuttamat herkkyydet mahdollisiin arvonalentumisiin johtuvat pelkästään Fitness-yksiköstä. Muista yksiköistä laadituissa herkkyyksianalyseissä ei ole havaittavissa merkkejä arvonalentumisista.

Arvonalentumistesteissä saatuja käyttöarvoja on lisäksi verrattu toimialaa tuntevien arvopaperianalytikoiden laatimiin ennusteisiin, ja saatujen tulosten on todettu vastaavan markkinoilla olevien ennusteiden keskiarvoja.

## 8. TILINTARKASTAJIEN PALKKIOT

milj. e	2010	2009
Tilintarkastus	1,8	1,8
Veroneuvonta	0,5	0,3
Muut palvelut	0,2	1,0
<b>Yhteensä</b>	<b>2,5</b>	<b>3,1</b>

## 9. OSAKEPERUSTEISET MAKSUT

Tilikauden aikana konsernilla on ollut useita osakepalkkiojärjestelyitä, jotka on suunnattu konsernin avainhenkilöille. Nämä on käsitelty IFRS 2 -standardin mukaisesti. Kannustinjärjestelyjen ehtojen mukaisesti konsernin avainhenkilöille annetaan osakkeita ja käteisvaroina määrä, joka riittää kattamaan palkkiosta syntyvät verot ja veronluonteiset maksut.

### Osakepohjainen kannustinjärjestelmä

Amer Sports Oyj:n hallitus päätti 14.1.2007 osakepohjaisen kannustinjärjestelmän perustamisesta Amer Sportsin avainhenkilöille. Osallistua kesken järjestelmään kunkin avainhenkilön tuli hankkia itselleen Amer Sportsin osakkeita puolet siitä määrästä, joka hänelle kannustinjärjestelmän kautta jaettaisiin. Järjestelmään perustuva palkkio maksettiin vuonna 2008 osittain osakkeina ja osittain rahana. Rahapalkkio kattoi palkkiosta aiheutuvat verot ja veroihin liittyvät kulut. Osakkeista 25 % oli luovutettavissa huhtikuussa 2010, 25 % on luovutettavissa huhtikuussa 2011 ja 50 % on luovutettavissa huhtikuussa 2012. Osakepohjaisen kannustinjärjestelmän perusteella maksettavien palkkioiden kokonaismäärä oli noin 400 000 osaketta. Vuoden 2010 lopussa osakepohjaisen kannustinjärjestelmän piirissä oli 19 avainhenkilöä, jotka olivat vastaanotaneet yhteensä 72 350 osaketta.

Amer Sports Oyj:n hallitus päätti 3.3.2009 siirtää konsernin avainhenkilöiden osakepohjaiseen kannustinjärjestelmään tarkoitetut osakkeet sen kokonaan omistamalle tytäryhtiölle Amer Sports International Oy:lle jaettavaksi avainhenkilöille tulevaisuudessa. Tilikauden 2010 lopussa Amer Sports International Oy omisti 342 963 osaketta, mukaan lukien Amer Sports International Oy:lle niiden henkilöiden vuosien 2009 ja 2010 aikana palauttamattomat osakkeet, jotka eivät enää kuulu järjestelmän piiriin, sekä poislukien ne osakkeet, jotka luovutettiin konsernin toimitusjohtajalle hänen johtajasopimuksensa perusteella. Amer Sports International Oy:n omistamista osakkeista 97 963 on jaettavissa avainhenkilöille.

Amer Sports järjesti lokakuussa 2009 maksullisen osakeannin, jonka yhteydessä yhtiö päätti myöntää osakkeina maksettavaan palkkiojärjestelyyn kuuluville avainhenkilöille uusia osakkeita sen määrän, jonka palkkiojärjestelyihin kuuluvat avainhenkilöt olisivat olleet oikeutettuja merkitsemään merkintäuoikeusannin ehtojen perusteella, yhteensä 67 536 osaketta. Myönnettyistä osakkeista aiheutunut lisähyöty työntekijöille arvostettiin myöntämispäivän käypään arvoon, joka oli 3,30 euroa per myönnetty uusi osake, ja se jaksoitetaan jäljellä olevalle oikeuden syntymisajalle. Lisähyödyn käypä arvo määritettiin siten, että myönnettyjen uusien osakkeiden käyvästä arvosta vähennettiin se osuus, joka työntekijöiden olisi tullut saada, jotta heillä jo hallussa olleiden osakepalkkiojärjestelmän perusteella myönnettyjen osakkeiden käypä arvo ei olisi laimentunut osakeannin jälkeen.

Osakepohjainen kannustinjärjestelmä on arvostettu käypään arvoon myöntämishetkellään käyttämällä myöntämishetken osakkeen markkinakurssia. Käteisvaroina veronmaksua varten maksettu määrä on laskettu käyttämällä osakkeen luovutushetken markkinakurssia.

## Tulosperusteinen osakeohjelma

Tulosperusteiseen osakeohjelmaan sisältyy kuusi tulosjaksoa: kalenterivuodet 2010, 2011 ja 2012 sekä kalenterivuodet 2010–2012, 2011–2013 ja 2012–2014. Yhtiön hallitus päättää tulosjaksojen tuloskriteereistä ja tavoitteista kunkin tulosjakson alussa. Ohjelman mahdollinen palkkio tulosjaksolta 2010 perustuu konsernin liiketulokseen, ja mahdollinen palkkio tulosjaksolta 2010–2012 perustuu konsernin osakkeen kokonaistuottoon. Ohjelman mahdollinen palkkio tulosjaksolta 2011 perustuu konsernin liiketulokseen ja konsernin liikevaihtoon. Mahdollinen palkkio tulosjaksolta 2011–2013 perustuu konsernin osakkeen kokonaistuottoon.

Edellytyksenä ohjelmaan osallistumiselle ja palkkion saamiselle sen perusteella on, että avainhenkilöt ostavat yhtiön osakkeita. Avainhenkilöillä on mahdollisuus saada osakepalkkio, jos he täyttävät tämän edellytyksen.

Tulosjaksojen mahdolliset palkkiot maksetaan osittain yhtiön osakkeina ja osittain rahana. Rahapalkkio vastaa palkkiosta avainhenkilölle aiheutuvia veroja ja veroihin liittyviä kuluja. Tulosjaksoilta 2010, 2011 ja 2012 maksettuja osakkeita ei saa siirtää 31.12.2012, 31.12.2013 ja 31.12.2014 päättyvien rajoitusjaksojen aikana. Konsernin johtoryhmän jäsenten on säilytettävä omistuksessaan 50 % kannustinjärjestelmien perusteella saamistaan osakkeista niin kauan kuin johtoryhmän jäsenen omistamien osakkeiden kokonaisarvo vastaa henkilön vuotuista bruttopalkkaa.

Tulosperusteinen osakeohjelma on suunnattu noin 60 henkilölle, joihin kuuluvat konsernin johtoryhmän jäsenet. Vuoden 2010 lopussa 59 avainhenkilöä kuului tulosperusteisen osakeohjelman piiriin. Tulosperusteisen osakeohjelman perusteella maksettavien palkkioiden nettomäärä on yhteensä enintään 1 000 000 Amer Sports Oyj:n osaketta.

## Rajoitettu osakeohjelma

Rajoitettuun osakeohjelmaan sisältyy kolme tulosjaksoa: kalenterivuodet 2010, 2011 ja 2012. Mahdollinen palkkio perustuu työsuhteen jatkumiseen. Tulosjaksojen mahdollinen palkkio maksetaan osittain yhtiön osakkeina ja osittain rahana. Rahapalkkio vastaa palkkiosta aiheutuvia veroja ja veroihin liittyviä kuluja. Osakkeita ei saa siirtää 31.12.2012, 31.12.2013 ja 31.12.2014 päättyvien rajoitusjaksojen aikana. Konsernin johtoryhmän jäsenten on säilytettävä omistuksessaan 50 % kannustinjärjestelmien perusteella saamistaan osakkeista niin kauan kuin johtoryhmän jäsenen omistamien osakkeiden kokonaisarvo vastaa henkilön vuotuista bruttopalkkaa.

Rajoitettu osakeohjelma on suunnattu noin 30 henkilölle, joihin kuuluvat konsernin johtoryhmän jäsenet. Vuoden 2010 lopussa 20 avainhenkilöä kuului rajoitetun osakeohjelman piiriin. Rajoitetun osakeohjelman perusteella maksettavien palkkioiden nettomäärä on yhteensä enintään 270 000 Amer Sports Oyj:n osaketta.

## Pitkän aikavälin rahapalkkio-ohjelmat

Pitkän aikavälin rahapalkkio-ohjelmilla pyritään sitouttamaan avainhenkilöitä. Ohjelma tukee vuosittain toteutumista ja pitkän aikavälin osakekurssin kehitystä. Ohjelmien tulokset on sidottu osakekurssin kehitykseen kahdeksi tai kolmeksi vuodeksi. Palkkiot maksetaan rahana samassa valuutassa kuin palkka. Maksut ovat veronalaisia, ja niihin sovelletaan muita lain määräämiä vähennyksiä. Vuoden 2010 lopussa ohjelman 2005–2007 ja 2008–2010 piirissä oli 88 johtotehtävissä olevaa henkilöä ja ohjelman 2011–2013 piirissä 120 henkilöä.

Järjestelyiden keskeiset ehdot sekä käyvän arvon määrittämisessä käytetyt oletukset on esitetty alla olevassa taulukossa:

	Osakepohjainen kannustinjärjestelmä				Osakeohjelmat
	2010	2009	2008	2007	2010
Myöntämispäivä	-	17.9.2009	29.4./6.8.2008	30.6.2007	31.3.2010
Myönnettyjen instrumenttien määrä	-	67 536	8 500	104 100	408 700
Osakehinta myöntämishetkellä, e	-	5,62	11,35/9,56	18,31	8,74
Voimassaoloaika, vuotta	-	1–3	2–4	3–5	3
Palautuneet osakkeet	38 063	9 800	-	-	-
Myöntämispäivänä määritelty instrumentin käypä arvo, e	-	3,30	11,35/9,56	18,31	8,74

milj. e	2010	2009
Osakepalkkiojärjestelmistä tuloslaskelmaan kirjatut erät	2,7	0,8
Osakepalkkiojärjestelmistä taseeseen kirjattu velka	0,9	-
Pitkän aikavälin rahapalkkio-ohjelmista tuloslaskelmaan kirjatut erät	1,2	2,2
Pitkän aikavälin rahapalkkio-ohjelmista taseeseen kirjattu velka	7,2	6,2

## Optio-ohjelmat

Optio-ohjelmat arvostettiin myöntämispäivän käypään arvoon käyttäen trinomimallia. Vuosien 2004 ja 2007 optio-ohjelmat päättyivät vuonna 2009. Vuoden 2007C ohjelman optio-oikeuksien luovuttaminen konserni johdolle oli sidottu taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Koska tavoitteita ei saavutettu vuonna 2009, ei näistä ohjelmista tehty IFRS 2:n mukaisia kulukirjauksia.

	2010		2009	
	Toteutushinta painotettuna keskiarvona, e/osake	Optioiden määrä (1 000 kpl)	Toteutushinta painotettuna keskiarvona, e/osake	Optioiden määrä (1 000 kpl)
Tilikauden alussa ulkona olleet optiot	0,00	0,0	13,19	358,6
Tilikaudella myönnetty uudet optiot	-	-	-	-
Tilikaudella menetetyt optiot	-	-	-	-
Tilikaudella toteutetut optiot	-	-	-	-
Tilikaudella rauenneet optiot	-	-	-13,19	-358,6
Tilikauden lopussa ulkona olevat optiot	0,00	0,0	0,00	0,0
Toteutettavissa olevat optiot tilikauden lopussa	0,00	0,0	0,00	0,0

## 10. RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT

milj. e	2010	2009
Korkotuotot	0,6	0,7
Kurssivoitot	-	6,2
Korkokulut	-18,6	-24,3
Suojauslaskentaan kuulumattomien johdannaissopimusten käyvän arvon muutos	0,0	0,0
Kurssitappiot	-2,3	-
Muut rahoituskulut	-0,8	-1,2
Rahavirran suojauksen tehoton osuus	-0,2	0,2
<b>Yhteensä</b>	<b>-21,3</b>	<b>-18,4</b>

## 11. TULOVEROT

milj. e	2010	2009
Tilikauden verot	27,9	4,4
Edellisten tilikausien verot	3,0	0,2
Laskennallisten verojen muutos	-24,3	-10,6
<b>Yhteensä</b>	<b>6,6</b>	<b>-6,0</b>

milj. e	2010	2009
Tilikauden verot:		
EMEA	18,8	5,8
Amerikka	3,4	-8,7
Aasia	8,7	7,5
<b>Yhteensä</b>	<b>30,9</b>	<b>4,6</b>
Tästä edellisten tilikausien verot	3,0	0,2
Laskennallisten verojen muutos	-24,3	-10,6
<b>Yhteensä</b>	<b>6,6</b>	<b>-6,0</b>

Kunkin maan verokannoilla laskettujen verojen ja tuloslaskelmassa esitetyn verokulun välinen täsmäytyslaskelma:

milj. e	2010	2009
Verot laskettuina voimassa olevilla verokannoilla	12,6	1,8
Edellisten tilikausien verot	3,0	0,2
Vähennyskelpoiset liikearvopoistot	-3,5	-1,7
Verohyvitykset	-6,4	-1,0
Muut erot	0,9	-5,3
Verot tuloslaskelmassa	6,6	-6,0
Veroaste, %	9	-

Liitetieto 15 sisältää laskennallisten verosaamisten ja -velkojen täsmäytyslaskelmat.

## 12. OSAKEKOHTAINEN TULOS

	2010	2009
Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden tulos, milj. e	68,8	31,3
Oman pääoman ehtoisen lainan korot verovaikutuksella oikaistuna, milj. e	-5,3	-4,4
Tulos osakekohtaisen tuloksen laskentaan, milj. e	63,5	26,9
Osakkeiden osakeantikorjattu painotettu keskiarvo tilikaudella (1 000 kpl)	121 184	97 672
Osakekohtainen tulos, e	0,52	0,28
Osakkeiden osakeantikorjattu painotettu keskiarvo tilikaudella korjattuna optioiden laimentavalla vaikutuksella (1 000 kpl)	121 184	97 672
Laimennettu osakekohtainen tulos, e	0,52	0,28

### 13. AINEETTOMAT JA AINEELLISET HYÖDYKKEET

milj. e	Aineet- tomat oikeudet	Liikearvo	Muut aineettomat hyödykkeet	Maa- ja vesialueet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennako- maksut ja keskeneräi- set hankinnat
Hankintameno 1.1.2010	241,7	358,6	23,1	15,2	144,8	284,9	0,7	4,9
Investoinnit	0,6	-	8,2	-	2,1	19,0	-	10,0
Yrityssotot	-	-	-	-	0,0	0,0	-	-
Yritysmyyntit ja muut vähennykset	0,0	-	0,0	-0,5	-25,0	-4,2	-	-0,5
Siirrot	0,4	-	0,0	-	-11,0	-8,5	-	-8,8
Muuntoero	3,8	17,3	1,2	0,3	3,9	3,4	0,1	0,1
Arvo 31.12.2010	246,5	375,9	32,5	15,0	114,8	294,6	0,8	5,7
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.2010	48,8	85,0	5,9	0,0	97,2	218,3	-	0,0
Kauden poistot ja arvonalentumiset	7,2	-	4,0	-	3,6	21,0	-	-
Yritysmyyntit ja muut vähennykset	0,0	-	0,0	-	-24,7	-3,9	-	-0,6
Siirrot	-1,8	-	0,0	-	-11,2	-12,1	-	0,0
Muuntoero	0,5	4,2	0,2	-	2,7	0,4	-	-
Arvo 31.12.2010	54,7	89,2	10,1	0,0	67,6	223,7	-	-0,6
Tasearvo 31.12.2010	191,8	286,7	22,4	15,0	47,2	70,9	0,8	6,3
Sisältää rahoitusleasingillä hankittua omaisuutta	-	-	-	-	0,0	0,8	-	-

Liikearvon kertyneet arvonalentumiset tilikauden alussa olivat 13,9 milj. euroa.

milj. e	Aineet- tomat oikeudet	Liikearvo	Muut aineettomat hyödykkeet	Maa- ja vesialueet	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennako- maksut ja keskeneräi- set hankinnat
Hankintameno 1.1.2009	240,2	366,2	12,9	15,3	147,4	333,3	0,7	6,8
Investoinnit	0,9	-	10,3	-	2,1	15,7	-	10,5
Yrityssotot	1,4	0,2	-	-	0,0	0,2	-	-
Yritysmyyntit ja muut vähennykset	0,0	-	0,0	-	-0,8	-4,5	-	-0,3
Siirrot	-0,8	-	0,3	-	-2,7	-58,4	0,0	-12,1
Muuntoero	0,0	-7,8	-0,4	-0,1	-1,2	-1,4	0,0	0,0
Arvo 31.12.2009	241,7	358,6	23,1	15,2	144,8	284,9	0,7	4,9
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.1.2009	42,2	86,9	3,4	0,0	99,1	269,1	-	0,0
Kauden poistot ja arvonalentumiset	7,3	-	2,5	-	3,6	21,6	-	-
Yritysmyyntit ja muut vähennykset	0,0	-	0,0	-	-0,6	-4,3	-	-
Siirrot	-0,7	-	0,0	-	-4,1	-66,7	-	-
Muuntoero	0,0	-1,9	0,0	-	-0,8	-1,4	-	-
Arvo 31.12.2009	48,8	85,0	5,9	0,0	97,2	218,3	-	0,0
Tasearvo 31.12.2009	192,9	273,6	17,2	15,2	47,6	66,6	0,7	4,9
Sisältää rahoitusleasingillä hankittua omaisuutta	-	-	-	-	0,0	0,7	-	-

Liikearvon kertyneet arvonalentumiset tilikauden alussa olivat 14,4 milj. euroa.

### 14. MYYTÄVISSÄ OLEVAT RAHOITUSVARAT JA RAHAVARAT

Myytäviissä olevat rahoitusvarat, 0,7 milj. e, koostuvat kokonaisuudessaan noteeraamattomien yhtiöiden osakkeista. Ne on arvostettu käypään arvoon.

Rahavarat, 84,7 milj. e, sisältävät käteisen rahan 50,9 milj. e, pankkitalletukset 30,7 milj. e sekä sijoitukset yritystodistuksiin 3,1 milj. e.

## 15. LASKENNALLISTEN VEROSAAMISTEN JA -VELKOJEN TÄSMÄYTYS

milj. e	1.1.2010	Kirjattu tulokseen	Muuntoero	Omaan pääomaan kirjatut erät	31.12.2010
Laskennalliset verosaamiset:					
Varaukset	21,6	-4,7	0,2	-	17,1
Vahvistetut tappiot	49,8	15,1	-0,2	-	64,7
Eläke-etuudet	1,8	6,6	0,2	-	8,6
Arvonalentumiset	13,5	-0,1	-	-	13,4
Muut erät	14,8	12,4	0,1	-	27,3
<b>Yhteensä</b>	<b>101,5</b>	<b>29,3</b>	<b>0,3</b>	<b>-</b>	<b>131,1</b>
Laskennalliset verovelat:					
Arvonmuutokset	-14,6	0,7	0,1	-	-13,8
Kertyneet poistoerot	-0,6	-20,4	0,1	-	-20,9
Muut erät	-22,2	14,7	0,6	-	-6,9
<b>Yhteensä</b>	<b>-37,4</b>	<b>-5,0</b>	<b>0,8</b>	<b>-</b>	<b>-41,6</b>
<b>Laskennalliset verosaamiset, netto</b>	<b>64,1</b>	<b>24,3</b>	<b>1,1</b>	<b>-</b>	<b>89,5</b>

Laskennalliset verot taseessa 31.12.2010:

Laskennalliset verosaamiset	97,8
Laskennalliset verovelat	8,3

milj. e	1.1.2009	Kirjattu tulokseen	Muuntoero	Omaan pääomaan kirjatut erät	Hankitut liiketoiminnot	31.12.2009
Laskennalliset verosaamiset:						
Varaukset	18,8	2,9	-0,1	-	-	21,6
Vahvistetut tappiot	43,7	6,2	-0,1	-	-	49,8
Eläke-etuudet	2,6	-0,7	-0,1	-	-	1,8
Arvonalentumiset	8,2	5,6	-	-0,3	-	13,5
Muut erät	4,3	10,6	-0,1	-	-	14,8
<b>Yhteensä</b>	<b>77,6</b>	<b>24,6</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,3</b>	<b>-</b>	<b>101,5</b>
Laskennalliset verovelat:						
Arvonmuutokset	-10,3	-4,0	-0,1	-	-0,2	-14,6
Kertyneet poistoerot	-0,8	0,3	-0,1	-	-	-0,6
Muut erät	-13,2	-8,8	-0,2	-	-	-22,2
<b>Yhteensä</b>	<b>-24,3</b>	<b>-12,5</b>	<b>-0,4</b>	<b>-</b>	<b>-0,2</b>	<b>-37,4</b>
<b>Laskennalliset verosaamiset, netto</b>	<b>53,3</b>	<b>12,1</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,2</b>	<b>64,1</b>

Oman pääoman ehtoisen lainan korkokulujen

oikaisun verovaikutus -1,5

Laskennallisten verojen muutos tuloslaskelmassa 10,6

Laskennalliset verot taseessa 31.12.2009:

Laskennalliset verosaamiset	71,9
Laskennalliset verovelat	7,8

Konsernilla oli 31.12.2010 24,0 milj. e (90,8) vahvistettuja tappioita ja muita väliaikaisia eroja, joista ei ole laskettu verosaamisia. Kirjaamattomat verosaamiset olivat 31.12.2010 5,9 milj. e (27,7).

Kirjaamattomat verosaamiset liittyvät lähes yksinomaan vahvistettuihin tappioihin, joiden käytölle ei ole vanhenemisaikaa. Saamista näistä ei ole kirjattu, koska kaikilta osin niiden hyväksikäyttö lähitulevaisuudessa ei ole todennäköistä tai tappiot ovat syntyneet maissa, joissa mahdollisuudet niiden hyödyntämiseen ovat rajalliset.

Ulkomaisten tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista ei ole kirjattu laskennallista verovelkaa, koska tytäryhtiöiden voitonjako on konsernin päätävävallassa eikä verovaikutuksen toteutumiseen johtava voitonjako ole todennäköinen lähitulevaisuudessa.

## 16. VAIHTO-OMAISUUDEN JA MYYNTISAAMISTEN ARVOSTUSERÄT

milj. e	2010	2009
Myyntisaamisten arvonalentumiset	29,3	29,3
Vaihto-omaisuuden arvoa on tilikaudella alennettu vastaamaan sen nettorealisoituarvoa	24,0	23,8

### Myyntisaamisten ikäjakauma ja arvonalentumistappioiksi kirjatut erät

milj. e	2010	Arvonalentumistappiot	Netto 2010	2009	Arvonalentumistappiot	Netto 2009
Erääntymättömät myyntisaamiset	411,3	-	411,3	336,0	-	336,0
1-30 päivää erääntyneet myyntisaamiset	37,2	-	37,2	29,8	-	29,8
31-60 päivää erääntyneet myyntisaamiset	11,5	-4,0	7,5	12,5	-2,4	10,1
61-90 päivää erääntyneet myyntisaamiset	5,0	-1,4	3,6	4,9	-1,6	3,3
91-120 päivää erääntyneet myyntisaamiset	5,1	-2,2	2,9	5,6	-0,8	4,8
yli 120 päivää erääntyneet myyntisaamiset	21,8	-21,7	0,1	41,7	-24,5	17,2
Yhteensä	491,9	-29,3	462,6	430,5	-29,3	401,2

## 17. SIIRTO- JA MUUT SAAMISET

milj. e	2010	2009
Jaksotetut korot	1,8	1,3
Jaksotetut markkinointikulut	2,5	3,1
Muut verosaamiset	5,8	3,3
Jaksotetut henkilöstökulut	4,6	4,1
Johdannaisvarat	8,3	8,0
Muut siirtosaamiset	31,0	39,0
Yhteensä	54,0	58,8

## 18. OMA PÄÄOMA

milj. e	Osakkeiden lukumäärä	Osakepääoma	Ylikurssirahasto	Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto
1.1.2009	73 045 551	292,2	12,1	-
Maksullinen osakeanti, netto	48 471 734			151,5
31.12.2009	121 517 285	292,2	12,1	151,5
31.12.2010	121 517 285	292,2	12,1	151,5

Amer Sports Oyj:n yhtiöjärjestys ei sisällä määräystä osakkeiden enimmäismäärästä.

### Ylikurssirahasto

Ylikurssirahastoon on kirjattu ennen vuoden 2009 osakeantia osakemerkinnöistä saatujen rahasuoritusten kirjanpidollisen vasta-arvon (4,00 e/osake) ylittävä osuus.

### Omat osakkeet

Omat osakkeet sisältävät konsernin hallussa olevien omien osakkeiden hankintamenon (31.12.2009 5,6 milj. e eli 334 900 kpl, 31.12.2010 5,6 milj. e eli 342 963 kpl).

### Muuntoerot

Muuntoerot sisältävät muiden kuin euromääräisten konserniyksiköiden hankintamenon eliminoinnista syntyneet muuntoerot.

### Arvonmuutosrahasto

Arvonmuutosrahasto sisältää myytävissä olevien sijoitusten ja rahavirtojen suojaukseen käytettyjen johdannaisinstrumenttien käypien arvojen muutokset.

### Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto sisältää osakkeiden merkintähinnan siltä osin kuin sitä ei nimenomaisen päätöksen mukaan merkitä osakepääomaan.

Amer Sports Oyj toteutti lokakuussa 2009 maksullisen osakeannin, jossa jokainen kolme merkintäoikeutta oikeutti niiden haltijan merkitsemään kaksi uutta osaketta. Merkintähinta oli 3,30 euroa. Osakeannin tuloksena merkittiin 48 471 734 uutta osaketta. Osakeannin bruttotuotto oli 160,0 miljoonaa euroa ja nettotuotto 151,5 miljoonaa euroa.

### Oman pääoman ehtoinen laina

Oman pääoman ehtoinen laina on selostettu liitetiedossa 29 kohdassa "pääoman hallinta".

### Ehdotettu osingon määrä

Hallitus ehdottaa, että osinkona tilikaudelta jaetaan 0,30 e/osake (0,16) eli yhteensä 36,5 milj. euroa (19,4).

## 19. KOROLLISET VELAT

### Pitkäaikainen korollinen vieras pääoma

milj. e	Jäännös	Takaisinmaksut					
	31.12.2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 ja jälkeen
Joukkovelkakirjalainat	255,0	75,0	-	30,0	-	150,0	-
Lainat rahoituslaitoksilta	93,8	16,3	59,2	0,1	-	-	18,2
Eläkelainat	25,7	5,7	5,7	5,7	5,7	2,9	-
Muut pitkäaikaiset velat	1,2	0,0	1,1	0,0	0,0	0,0	0,1
<b>Yhteensä</b>	<b>375,7</b>	<b>97,0</b>	<b>66,0</b>	<b>35,8</b>	<b>5,7</b>	<b>152,9</b>	<b>18,3</b>

milj. e	Jäännös	Takaisinmaksut					
	31.12.2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ja jälkeen
Joukkovelkakirjalainat	75,0	-	75,0	-	-	-	-
Lainat rahoituslaitoksilta	179,6	0,1	15,1	164,4	-	-	-
Eläkelainat	31,5	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	3,0
Muut pitkäaikaiset velat	2,5	0,0	1,0	0,0	1,4	0,0	0,1
<b>Yhteensä</b>	<b>288,6</b>	<b>5,8</b>	<b>96,8</b>	<b>170,1</b>	<b>7,1</b>	<b>5,7</b>	<b>3,1</b>

### Korolliset lyhytaikaiset velat

milj. e	2010	2009
Lainat rahoituslaitoksilta	-	0,0
Yritystodistukset	-	112,3
Lainojen lyhennykset	97,0	5,8
Muut korolliset lyhytaikaiset velat	3,8	3,2
<b>Yhteensä</b>	<b>100,8</b>	<b>121,3</b>

### Korollisten velkojen käyvät arvot

milj. e	2010		2009	
	Tasearvo	Käypä arvo	Tasearvo	Käypä arvo
Joukkovelkakirjalainat	255,0	251,7	75,0	75,0
Lainat rahoituslaitoksilta	93,8	93,8	179,6	179,6
Eläkelainat	25,7	27,0	31,5	33,0
Yritystodistukset	-	-	112,3	112,3
Muut korolliset velat	5,0	5,0	5,7	5,7
<b>Yhteensä</b>	<b>379,5</b>	<b>377,5</b>	<b>404,1</b>	<b>405,6</b>

Lainojen käyvät arvot on laskettu diskonttaamalla niiden tulevat rahavirrat tilinpäätöspäivän markkinakorolla.

### Rahoitusleasingvelat

milj. e	2010	2009
Rahoitusleasingvelat erääntyvät seuraavasti:		
Yhden vuoden kuluessa	0,4	0,6
Yli vuoden, mutta enintään viiden vuoden kuluttua	0,5	0,6
<b>Vähimmäisvuokrat yhteensä</b>	<b>0,9</b>	<b>1,2</b>

Vähimmäisvuokrien nykyarvo ei oleellisesti poikkea niiden nimellisarvosta.

## 20. SIIRTOVELAT

milj. e	2010	2009
Jaksotetut henkilöstökulut	96,2	81,1
Jaksotetut korot	6,3	8,0
Jaksotetut vuokrat	6,1	5,9
Jaksotetut markkinointikulut	10,0	12,1
Arvonlisäverovelka	12,4	4,8
Johdannaispöytäkirjat	17,4	10,5
Muut	84,2	73,9
<b>Yhteensä</b>	<b>232,6</b>	<b>196,3</b>

## 21. VARAUKSET

milj. e	Uudelleenjärjestely				Yhteensä
	Takuu	Ympäristö	Muut	Yhteensä	
1.1.2010	17,9	9,0	0,7	3,2	30,8
Muuntoerot	1,6	0,2	-	0,4	2,2
Lisäykset	17,1	1,7	0,0	1,7	20,5
Vuoden aikana käytetyt	-12,8	-4,2	0,0	-0,6	-17,6
Käyttämättömän purku	-3,4	-1,9	-	-0,7	-6,0
31.12.2010	20,4	4,8	0,7	4,0	29,9
Lyhytaikaiset varaukset	26,6				
Pitkäaikaiset varaukset	3,3				
<b>Yhteensä</b>	<b>29,9</b>				

Merkittävimmät säännölliset varaukset konsernissa aiheutuvat tuotteiden korjaamisesta tai korvaamisesta takuuajana. Takuuvaraukset toteutuvat suurelta osin seuraavan vuoden aikana. Fitness -liiketoiminnassa myönnetään pidennettyjä takuuajakoja, joihin liittyvät varaukset on luokiteltu pitkäaikaisiin eriin. Ne olivat 1,6 milj. euroa tilikauden 2010 lopussa.

Tilikauden lopun 4,8 milj. euron uudelleenjärjestelyvarauksesta 3,4 milj. euroa liittyy Talviurheiluvälineet -liiketoiminta-alueen aiempaan uudelleenjärjestelyyn, joka liittyy pääosin henkilöstövähennyksiin. Tästä 0,7 milj. euroa on pitkäaikaista.

Konsernilla on pitkäaikaisia ympäristövarauksia USAssa.

Muut varaukset sisältävät varauksia mm. Fitness -liiketoiminnan takaisinostitoumuksista sekä kanteista konserniyhtiöitä vastaan.

Pitkäaikaiset varaukset on diskontattu.

## 22. LIIKETOIMINNAN RAHAVIRRAN OIKAISUT

milj. e	2010	2009
Osakepalkitsemisjärjestelmä	0,5	0,0
Pitkäaikaisten omaisuuserien luovutusvoitot ja -tappiot	-8,0	-0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>-7,5</b>	<b>-0,4</b>

## 23. VUOKRASOPIMUKSET

milj. e	2010	2009
Ei-purettavissa olevien vuokrasopimusten vähimmäisvuokrat:		
Yhden vuoden kuluessa	30,5	24,4
Yli vuoden, mutta enintään viiden vuoden kuluttua	69,1	61,8
Yli viiden vuoden kulutta	23,6	30,7
<b>Yhteensä</b>	<b>123,2</b>	<b>116,9</b>
Tuloslaskelmaan ei-purettavista vuokrasopimuksista kirjatut vuokratulot	25,6	22,0

Ei-purettavissa olevat vuokrasopimukset liittyvät pääosin konsernin vuokraamiin toimisto- ja tuotantotiloihin.

## 24. VASTUUSITOUMUKSET

milj. e	2010	2009
Takaukset	14,1	10,5
Muut vastuut	18,7	30,0

Muut vastuut aiheutuvat pääosin pitkäaikaisista yhteistyösopimuksista useiden eri urheilusarjojen kanssa erityisesti Yhdysvalloissa sekä urheilijasopimuksista.

Johdon, osakkaiden tai omistusyhteisyritysten puolesta ei ole annettu pantteja tai muita vastuusitoumuksia.

## 25. OSUUDET SAMAN KONSERNIN YRITYKSISSÄ 31.12.2010

	Omistus- osuus, %	Kirjan- pitoarvo emoyhtiön taseessa, milj. e
Amer Sports Company, Chicago, Yhdysvallat	100	235,8
Albany Sports Co., Wilmington, Yhdysvallat	100	
Bonfire Snowboarding, Inc., Portland, Yhdysvallat	100	
Clubcom Holding Company, Inc., Wilmington, Yhdysvallat	100	
Mavic, Inc., Haverhill, Yhdysvallat	100	
Precor Incorporated, Woodinville, Yhdysvallat	100	
Amer Sports Winter & Outdoor Company, Ogden, Yhdysvallat	100	
Atomic Ski USA, Inc., Ogden, Yhdysvallat	100	
Wilson Sporting Goods Co., Chicago, Yhdysvallat	100	
Amer Sports Australia Pty Ltd, Braeside, Australia	100	
Amer Sports Brazil LTDA., Sao Paulo, Brasilia	100	
Amer Sports Japan, Inc., Tokio, Japani	100	
Amer Sports Korea, Ltd., Soul, Korea	100	
Amer Sports Malaysia Sdn Bhd, Shah Alam, Malesia	100	
Grupo Wilson, S.A. de C.V., Mexico City, Meksiko	100	
Asesoria Deportiva Especializada, S.A. de C.V., Mexico City, Meksiko	100	
Wilson Sporting Goods Co. de Mexico, S.A. de C.V., Mexico City, Meksiko	100	
Amer Sports Europe GmbH, Garching, Saksa	100	62,3
Amer Sports Czech Republic s.r.o., Praha, Tšekki	100	
Amer Sports Deutschland GmbH, Garching, Saksa	100	
Amer Sports Europe Services GmbH, Garching, Saksa	100	
Amer Sports Spain, S.A., Barcelona, Espanja	100	
Amer Sports UK Limited, Frimley, Iso-Britannia	100	
Precor Products Limited, Frimley, Iso-Britannia	100	
Tacktick Limited, Frimley, Iso-Britannia	100	
Amer Sports Finance Oy, Helsinki	100	508,8
Amer Sports Holding S.A.S., Villefontaine, Ranska	100	28,0
Amer Sports France S.A.S., Villefontaine, Ranska	100	
Salomon S.A., Annecy, Ranska	100	
Cliché S.A.S., Villeurbanne, Ranska	100	
Mavic S.A.S., Annecy, Ranska	100	
Salomon Canada Sports Ltd, Ontario, Kanada	100	
Salomon Romania Srl, Timisoara, Romania	100	



	Omistus- osuus, %	Kirjan- pitoarvo emoyhtiön taseessa, milj. e
Amer Sports International Oy, Helsinki	100	67,1
Amernet Holding B.V., Rotterdam, Alankomaat	100	
Amer Sports Asia Services Limited, Hongkong, Kiina	100	
Amer Sports Canada Inc., Belleville, Ontario, Kanada	100	
Amer Sports HK Limited, Hongkong, Kiina	100	
Amer Sports Shanghai Trading Ltd, Shanghai, Kiina	100	
Amer Sports Holding GmbH, Altenmarkt, Itävalta	100	
Amer Sports Austria GmbH, Bergheim bei Salzburg, Itävalta	100	
Amer Sports Bulgaria EOOD, Chepelare, Bulgaria	100	
Amer Sports Italia S.p.A., Nervesa della Battaglia, Italia	100	
Amer Sports Luxembourg S.a r.l., Luxemburg	100	
Amer Sports Finance S.P.R.L., Bryssel, Belgia	100	
Amer Sports Sverige AB, Borås, Ruotsi	100	
Amer Sports Poland Sp. z o.o., Krakova, Puola	100	
Atomic Austria GmbH, Altenmarkt, Itävalta	95	
Amer Sports Danmark A.p.S., Kokkedal, Tanska	100	
ZAO Amer Sports, Moskova, Venäjä	100	
Amer Sports Norge A/S, Sandvika, Norja	100	
Amer Sports Sourcing Ltd, Hongkong, Kiina	100	
Amer Sports Sourcing (Shenzhen) Limited, Shenzen, Kiina	100	
Arc'teryx Equipment, Inc., Vancouver, B.C., Kanada	100	
Fitz-Wright Holdings Ltd., Langley, B.C., Kanada	100	
Bare Sportswear Corp., Blaine, Washington, Yhdysvallat	100	
Fitz-Wright Company Ltd., Langley, B.C., Kanada	100	
FitzWright Europe (Malta) Ltd., Zejtun, Malta	100	
Recta AG, Biel, Sveitsi	100	
Suunto Benelux B.V., Tholen, Alankomaat	60	
Amer Sports SA, Hagendorn, Sveitsi	100	0,1
Amer Sports Suomi Oy, Helsinki	100	0,9
Amera Oy, Helsinki	100	
Amerintie 1 Oy, Helsinki	100	2,1
Suunto Oy, Vantaa	100	65,4
Amerb Oy, Helsinki	100	
Amerc Oy, Helsinki	100	
Varpat Patentverwertungs AG, Littau, Sveitsi	100	2,0
Ei-toimivat nimenkantoyhtiöt		0,0
<b>Yhteensä</b>		<b>972,5</b>

## 26. RAHAVIRTOJEN SUOJAUKSIIN LIITTYVÄT ARVONMUUTOKSET

milj. e	
1.1.2010	-5,4
Omaan pääomaan kirjatut suojaukset	
Liiketoiminnan rahavirtojen suojaus	-6,2
Lainojen korkosuojaus	2,9
Omasta pääomasta tuloslaskelmaan kirjatut suojaukset	
Liiketoiminnan rahavirtojen suojaus	3,0
Lainojen korkosuojaus	0,0
Laskennalliset verot	0,1
31.12.2010	-5,6
1.1.2009	-6,2
Omaan pääomaan kirjatut suojaukset	
Liiketoiminnan rahavirtojen suojaus	4,0
Lainojen korkosuojaus	1,9
Omasta pääomasta tuloslaskelmaan kirjatut suojaukset	
Liiketoiminnan rahavirtojen suojaus	-5,4
Lainojen korkosuojaus	0,0
Laskennalliset verot	0,3
31.12.2009	-5,4

## 27. LÄHIPIIRITAPAHTUMAT

Konsernin lähipiiriin kuuluvat emoyhtiö, tytäryhtiöt (liitetieto 25), hallitus ja johtokunta.

Johtoon kuuluviin avainhenkilöihin luetaan hallituksen jäsenet ja johtokunta. Johtoon kuuluville avainhenkilöille maksettu tai maksettava kompensatio koostuu seuraavista eristä:

milj. e	2010	2009
Hallituksen jäsenten palkat ja palkkiot	0,3	0,3
Johtokunnan palkat ja palkkiot (poislukien toimitusjohtajat)	4,9	3,2
Toimitusjohtajien palkat ja palkkiot	1,9	2,4
<b>Yhteensä</b>	<b>7,1</b>	<b>5,9</b>

40 % vuosittaisista hallituksen palkkioista maksetaan osakkeina ja 60 % rahana. Hallituksen jäsenillä ei ole eläkesopimuksia yhtiön kanssa.

Toimitusjohtajan palvelussuhteen ehdot on määritellyt hallituksen vahvistamassa kirjallisessa johtajasopimuksessa. Toimitusjohtajan irtisanomisaika sekä yhtiön että toimitusjohtajan puolelta on kuusi kuukautta. Mikäli Amer Sports irtisanoa toimitusjohtajan, tälle maksetaan irtisanomisaajan palkan lisäksi irtisanomiskorvaus, joka vastaa 12 kuukauden kiinteää rahapalkkaa. Toimitusjohtaja kuuluu paikallisen eläkejärjestelmän piiriin ja voi siirtyä eläkkeelle 65 vuoden iässä.

Toimitusjohtajien palkat ja palkkiot vuonna 2009 sisältävät edelliselle toimitusjohtajalle Roger Talermolle suoritetun 1,5 milj. euron irtisanomiskorvauksen, joka vastasi 24 kuukauden kiinteää rahapalkkaa. Vuonna 2010 toimitusjohtajille maksetuista palkoista ja palkkioista 0,3 milj. e maksettiin osakkeina.

Konsernin johdolle ei ole myönnetty lainoja.

### Johdon osakkeet

Amer Sportsin hallituksen jäsenet omistivat 31.12.2010 yhteensä 2 745 306 Amer Sportsin osaketta (31.12.2009: 2 730 545) eli 2,3 % (2,3 %) osakkeista ja äänistä. Amer Sportsin johtokunnan jäsenet (toimitusjohtaja mukaan lukien) omistivat 31.12.2010 yhteensä 171 443 Amer Sportsin osaketta (31.12.2009: 135 741) eli 0,1 % (0,1 %) osakkeista ja äänistä.

Osakepohjainen kannustinjärjestelmä sekä tulosperusteinen ja rajoitettu osakeohjelma on kuvattu liitetiedossa 9. Amer Sportsin hallituksen jäsenet eivät ole kannustinjärjestelmien piirissä.

**28. RAHOITUSVAROJEN JA -VELKOJEN KIRJANPITOARVOT JA KÄYVÄT ARVOT ARVOSTUSRYHMITÄIN**

milj. e	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Suojaus- laskentaan liittyvät johdannais- sopimukset	Lainat ja muut saamiset	Myytävissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankinta- menoon kirjattavat rahoitusvelat	Tase-erien kirjanpito- arvot	Käypä arvo
<b>PITKÄAIKAISET RAHOITUSVARAT</b>							
Muut pitkäaikaiset rahoitusvarat			0,9	0,7		1,6	1,6
Johdannais­sopimukset							
Valuuttajohdannaiset		1,1				1,1	1,1
<b>LYHYTAIKAISET RAHOITUSVARAT</b>							
Myyntisaamiset			462,6			462,6	462,6
Lainasaamiset			0,2			0,2	0,2
Muut korottomat saamiset *)			35,5			35,5	35,5
Johdannais­sopimukset							
Valuuttajohdannaiset	5,2	3,1				8,3	8,3
Rahavarat			84,7			84,7	84,7
Kirjanpitoarvot arvostusryhmittäin 31.12.2010	5,2	4,2	583,9	0,7		594,0	594,0
<b>PITKÄAIKAISET RAHOITUSVELAT</b>							
Pitkäaikaiset korolliset velat					278,7	278,7	276,8
Muut pitkäaikaiset velat					9,5	9,5	9,5
Johdannais­sopimukset							
Valuuttajohdannaiset		0,2				0,2	0,2
Korkojohdannaiset		1,6				1,6	1,6
<b>LYHYTAIKAISET RAHOITUSVELAT</b>							
Lyhytaikaiset korolliset velat					100,8	100,8	100,8
Ostovelat					181,8	181,8	181,8
Muut korottomat velat **)					190,8	190,8	190,8
Johdannais­sopimukset							
Valuuttajohdannaiset	7,6	8,6				16,2	16,2
Korkojohdannaiset	0,0	1,2				1,2	1,2
Kirjanpitoarvot arvostusryhmittäin 31.12.2010	7,6	11,6			761,6	780,8	778,9

milj. e	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ja -velat	Suojaus- laskentaan liittyvät johdannaissopimukset	Lainat ja muut saamiset	Myytävissä olevat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankinta- menoon kirjattavat rahoitusvelat	Tase-erien kirjanpito- arvot	Käypä arvo
<b>PITKÄAIKAISET RAHOITUSVARAT</b>							
Muut pitkäaikaiset rahoitusvarat			1,6	0,8		2,4	2,4
Johdannaissopimukset							
Valuuttajohdannaiset		0,0				0,0	0,0
<b>LYHYTAIKAISET RAHOITUSVARAT</b>							
Myyntisaamiset			401,2			401,2	401,2
Lainasaamiset			0,3			0,3	0,3
Muut korottomat saamiset *)			43,9			43,9	43,9
Johdannaissopimukset							
Valuuttajohdannaiset	6,0	1,9				7,9	7,9
Korkojohdannaiset		0,1				0,1	0,1
Rahavarat			121,6			121,6	121,6
Kirjanpitoarvot arvostusryhmittäin 31.12.2009	6,0	2,0	568,6	0,8		577,4	577,4
<b>PITKÄAIKAISET RAHOITUSVELAT</b>							
Pitkäaikaiset korolliset velat					282,8	282,8	284,4
Muut pitkäaikaiset velat					3,4	3,4	3,4
Johdannaissopimukset							
Korkojohdannaiset		3,2				3,2	3,2
<b>LYHYTAIKAISET RAHOITUSVELAT</b>							
Lyhytaikaiset korolliset velat					121,3	121,3	121,3
Ostovelat					135,9	135,9	135,9
Muut korottomat velat **)					170,9	170,9	170,9
Johdannaissopimukset							
Valuuttajohdannaiset	4,5	3,5				8,0	8,0
Korkojohdannaiset		2,5				2,5	2,5
Kirjanpitoarvot arvostusryhmittäin 31.12.2009	4,5	9,2			714,3	728,0	729,6

milj. e	2010	2009
*) Muut korottomat saamiset		
Siirto- ja muut saamiset	54,0	58,8
./ muut verosaamiset	5,8	3,3
./ johdannaissopimukset	8,3	7,9
./ USA:n etuusperusteisiin eläkejärjestelyihin liittyvät saamiset	4,4	3,7
	35,5	43,9
**) Muut korottomat velat		
Siirtovelat	232,6	196,3
./ muut verovelat	15,0	5,6
./ johdannaissopimukset	17,4	10,5
./ etuusperusteisiin eläkejärjestelyihin liittyvät velat	9,4	9,3
	190,8	170,9

Seuraavassa taulukossa on esitetty konsernin käypään arvoon arvostetut rahoitusvarat ja -velat jaoteltuina käypien arvojen hierarkioihin 31.12.2010:

	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Yhteensä
<b>Varat</b>				
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat		5,2		5,2
Suojauslaskentaan liittyvät johdannaisvarat		4,2		4,2
Myytavissä olevat rahoitusvarat		0,7		0,7
<b>Varat yhteensä</b>		<b>10,1</b>		<b>10,1</b>
<b>Velat</b>				
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat		7,6		7,6
Suojauslaskentaan liittyvät johdannaisvelat		11,6		11,6
<b>Velat yhteensä</b>		<b>19,2</b>		<b>19,2</b>

Tason 1 instrumentit ovat esimerkiksi suoraan markkinoilla noteerattuja osakkeita. Tason 2 instrumentit ovat esimerkiksi over-the-counter-tyylisiä johdannaisia, joilla ei ole markkinoilla noteerattavaa hintaa, mutta niiden arvot on johdettu markkinoilta saatavasta informaatiosta. Tason 3 instrumenteilla ei ole markkinoilla noteerattua hintaa, eikä niiden arvoa voida johtaa suoraan markkinoilta saatavasta informaatiosta.

Seuraavassa taulukossa on esitetty konsernin käypään arvoon arvostetut rahoitusvarat ja -velat jaoteltuina käypien arvojen hierarkioihin 31.12.2009:

	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Yhteensä
<b>Varat</b>				
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat		6,0		6,0
Suojauslaskentaan liittyvät johdannaisvarat		2,0		2,0
Myytavissä olevat rahoitusvarat		0,8		0,8
<b>Varat yhteensä</b>		<b>8,8</b>		<b>8,8</b>
<b>Velat</b>				
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat		4,5		4,5
Suojauslaskentaan liittyvät johdannaisvelat		9,2		9,2
<b>Velat yhteensä</b>		<b>13,7</b>		<b>13,7</b>

## 29. RAHOITUSRISKIEN HALLINTA

Amer Sportsilla on tyypillisiä maailmanlaajuiseen liiketoimintaansa liittyviä rahoitusriskejä kuten jälleerahoitus- ja likviditeettiriski, valuutta- ja korkoriski sekä vastapuoli- ja luottoriski. Riskienhallinta on keskitetty emoyhtiön rahoitusosastolle, joka toimii sisäisenä pankkina tarjoten rahoituspalveluja tytäryhtiöille. Riskienhallintaa ohjaa Treasury Policy, joka hallituksen hyväksymänä määrittää periaatteet ja riskilimitit velkarakenteeseen, vastapuoliin, pankkisuhteisiin ja korko- ja valuutariskisiin liittyen. Sen lisäksi kirjallisella ohjeistuksella ohjataan ja hallitaan liiketoiminnan päivittäisiä riskejä. Rahoitusosasto seuraa ja valvoo riskejä jatkuvasti eikä salli merkittäviä poikkeamia. Hallitus tarkistaa rahoitusriskit kerran vuodessa.

### Jälleerahoitusriski

Amer Sportsin tavoitteena on käyttää useita rahoituksen lähteitä. Painopiste tulee siirtymään suoraan kotimaisilta ja ulkomaisilta velkapääomamarkkinoilta otettuihin lainoihin. Yhtiö ylläpitää silti pitkät ja luottamukselliset suhteet pääpankkeihinsa hankkien neuvonantajapalvelut, kassanhallinnan ja valuutta-kauppapalvelut näistä pankeista.

Amer Sportsin 2005 lainasyndikaatti noudattaa Loan Market Associationin käyttämää sanoitusta sisältäen tyypilliset vakuutukset, sitoumukset, maksukyvyttömyystilanteet ja kiellot. Yhtiön mielestä sillä ei ole mitään merkittävää uhkaa tai riskiä rikkoa mitään lainasopimukseen liittyvää sitoumusta tai taloudellista kovenanttia.

### Likviditeettiriski

Amer Sportsin kausittainen käyttöpääoman tarve on merkittävin maksuvalmiuteen vaikuttava tekijä. Tyypillisesti korkeimmillaan käyttöpääoma on kolmannen neljänneksen aikoihin, jolloin liiketoiminnan rahavirtaa ja lyhytaikaista velkaa sitoutuu varastoihin ja myyntisaataviin. Maksuvalmiutta rahoitetaan operatiivisella kassavirralla ja lyhytaikaisella velalla. Amer Sportsilla on 500 milj. euron määräinen yritystodistusohjelma käyttöpääoman rahoitukseen, mutta paremman kassavirran ja viimeaikaisten pitkäaikaisten velkajärjestelyjen vuoksi yritystodistuksia ei ole liikkeellelaskettuna joulukuun 2010 lopussa.

20 päivän rullaava kassaennuste on perustyytökalu lyhytaikaisen maksuvalmiuden hallinnassa, ja maailmanlaajuiset konsernitilit ohjaavat rahoitusta konsernin sisällä. Konsernitilirakenteessa varat siirtyvät päivittäin emoyhtiön päätileille, ja emoyhtiö edelleen sijoittaa varat pankkien talletuksiin tai sijoitustodistuksiin hyväksytyin limiitin.

Seuraavalla sivulla oleva taulukko kuvaa yhtiön johdannaisvelkoihin kuuluvat velat ja nettomaksuiset johdannaisvelat jaoteltuina sopimusperäisin erääntymisin. Lainasyndikaatista nostetut varat ilmoitetaan erääntymään vuonna 2012, mikä on lainan lopullinen erääntymisajankohta. Vuoden 2010 lopussa Amer Sports ei ollut nostanut varoja lainasyndikaatista.

Raportointikauden lopussa Amer Sports on uudelleenluokitellut Atomic Austria GmbH:n perpetuaaliluoton omasta pääomasta lainoihin rahoituslaitoksilta.

## Rahoitusvelkojen maturiteettianalyysi

milj. e	31.12.2010			2011	2012	2013	2014	2015 ja jälkeen
	Nimellisarvo	Käytettävissä	Yhteensä					
Lainat rahoituslaitoksilta								
Lyhennykset	93,8		93,8	16,3	59,2	0,1		18,2
Korot	4,8		4,8	1,4	1,3	0,7	0,7	0,7
Joukkovelkakirjalainat								
Lyhennykset	255,0		255,0	75,0		30,0		150,0
Korot	45,1		45,1	9,9	9,3	9,5	8,2	8,2
Eläkelainat								
Lyhennykset	25,7		25,7	5,7	5,7	5,7	5,7	2,9
Korot	2,7		2,7	1,0	0,8	0,5	0,3	0,1
Muut korolliset velat								
Lyhennykset	5,0		5,0	3,8	1,1	0,0	0,0	0,1
Korot	0,2		0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Muut korottomat velat								
Lyhennykset	6,3		6,3	6,3				
Yhteensä								
Lyhennykset	385,8		385,8	107,1	66,0	35,8	5,7	171,2
Korot	52,8		52,8	12,5	11,4	10,7	9,2	9,0
Takaussopimukset		5,0	5,0	5,0				
Sitovat luottolimitit		325,0	325,0		70,7	254,3		
Johdannaisvelat								
Suojauslaskennan alaiset valuuttajohdannaiset	353,6		353,6	321,4	32,2			
Muut valuuttajohdannaiset	334,0		334,0	334,0				
Suojauslaskennan alaiset korkoswapit	2,8		2,8	1,6	1,2			
Johdannaisvarat								
Suojauslaskennan alaiset valuuttajohdannaiset	349,0		349,0	337,0	12,0			
Muut valuuttajohdannaiset	329,1		329,1	329,1				

milj. e	31.12.2009			2010	2011	2012	2013	2014 ja jälkeen
	Nimellisarvo	Käytettävissä	Yhteensä					
Lainat rahoituslaitoksilta								
Lyhennykset	179,6		179,6	0,1	15,1	164,4		
Korot	6,3		6,3	2,1	2,9	1,3		
Joukkovelkakirjalainat								
Lyhennykset	75,0		75,0		75,0			
Korot	2,1		2,1	1,2	0,9			
Eläkelainat								
Lyhennykset	31,5		31,5	5,7	5,7	5,7	5,7	8,7
Korot	4,0		4,0	1,3	1,0	0,8	0,5	0,4
Muut korolliset velat								
Lyhennykset	5,7		5,7	3,3	1,0			1,4
Korot	0,2		0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Muut korottomat velat								
Lyhennykset	2,1		2,1	2,1				
Yritystodistukset								
Lyhennykset	112,3		112,3	112,3				
Korot	0,7		0,7	0,7				
Yhteensä								
Lyhennykset	406,2		406,2	123,5	96,8	170,1	5,7	10,1
Korot	13,3		13,3	5,4	4,8	2,1	0,5	0,5
Takaussopimukset		3,6	3,6	3,6				
Sitovat luottolimiitit		385,0	385,0	60,0	70,7	254,3		
Johdannaisvelat								
Suojauslaskennan alaiset valuuttajohdannaiset	217,6		217,6	217,6				
Muut valuuttajohdannaiset	286,2		286,2	286,2				
Suojauslaskennan alaiset korkoswapit	144,4		5,7	4,8	0,9			
Muut korkojohdannaiset	100,0		0,3	0,3				
Johdannaisvarat								
Suojauslaskennan alaiset valuuttajohdannaiset	216,1		216,1	214,5	1,6			
Muut valuuttajohdannaiset	286,6		286,6	286,6				
Suojauslaskennan alaiset korkoswapit	60,0		0,3		0,3			

## Valuuttariski

Transaktioriski muodostuu ulkomaanvaluuttamääräisistä saatavista ja veloista, ennustetuista kassavirroista ja johdannaisista. Translaatoriski liittyy valuuttamääräisen tuloksen muuttamiseen euromääräiseksi. Amer Sportsilla on liiketoimintaa kaikilla päävaluutta-alueilla, ja sen myynti tapahtuu 19:ssä eri valuutassa. Liiketoimintayksikössä transaktioriski aiheutuu siitä, että yhtiö myy kotivaluutallaan tuotteita, joiden kustannukset ovat vieraassa valuutassa, tai se myy tai ostaa tuotteita vieraassa valuutassa. Tehokas riskienhallinta poistaa merkittävät valuuttakursseihin liittyvät epävarmuudet.

Vuoden lopussa Amer Sportsin IFRS 7:n mukainen valuutta-asema koostui sisäisistä ja ulkoisista korottomista ja korollisista valuuttamääräisistä saatavista ja veloista sekä valuuttajohdannaisista. Valuuttajohdannaisissa ovat mukana sekä emoyhtiön valuuttamääräistä tasetta suojaavat termiinit että ennustettuja kassavirtoja suojaavat termiinit.

Liiketoiminnan maantieteellinen jakautuminen on johtanut siihen, että merkittävimmät valuutat ovat Yhdysvaltain dollari, Japanin jeni, Kanadan dollari ja Sveitsin frangi. Yhdysvaltain dollarin merkitys on korostunut johtuen

sen johtavasta asemasta maailmanlaajuisissa hankinnoissa. Vuonna 2010 Asustet ja jalkineet -liiketoiminta-alueen kasvu on entisestään kasvattanut Yhdysvaltain dollarin merkitystä Amer Sportsille.

Taseriskiä hallitaan rahoittamalla myyntiyhtiöitä niiden kotivaluutoilla. Tytäryhtiöiden taseiden riskit kohdistuvat pääasiassa liiketoimintojen keskitettyihin jakelu- ja ostoyskiköihin, jotka laskuttavat myyntiyhtiöitä niiden kotivaluutassa. Emoyhtiön taseen valuuttariski tulee valuuttamääräisistä sisäisistä ja ulkoisista saatavista ja veloista.

IFRS 7:n mukainen tilinpäätöshetken valuutta-asema käy ilmi seuraavasta taulukosta:

milj. e	31.12.2010				31.12.2009			
	USD	JPY	CAD	CHF	USD	JPY	CAD	CHF
Korolliset ulkoiset saamiset	2,6	-	2,6	-	8,3	-	-	-
Korolliset sisäiset saamiset	149,8	22,3	31,3	-11,9	177,9	21,0	24,1	1,8
Ulkoiset saamiset	10,7	0,0	-12,2	1,2	8,0	0,0	-7,2	5,0
Sisäiset saamiset	3,0	1,7	2,1	3,8	1,6	2,3	1,2	2,2
Korolliset ulkoiset velat	-74,8	-	-	-	-69,4	-	-	-
Ulkoiset ostovelat	-38,8	-0,1	1,9	-0,2	-25,4	-0,1	1,1	-0,8
Sisäiset ostovelat	-5,1	-0,4	-0,1	-0,2	-2,5	0,1	0,0	-1,9
Valuuttajohdannaiset	162,1	-64,7	-46,3	-48,7	-18,0	-50,2	-38,4	-46,4

Seuraavassa taulukossa on esitetty euron 10 %:n vahvistumisen aiheuttamat herkkyydet tilinpäätöshetken tilanteessa omassa pääomassa ja tuloslaskelma- ja muiden tekijöiden pysyessä ennallaan. Euron 10 %:n heikentyminen saa aikaan vastaavan suuruuden mutta vastakkaismerkkisen muutoksen:

milj. e	Oma pääoma Tuloslaskelma	
USD	-22,3	1,4
JPY	2,6	1,6
CAD	2,2	-0,2
CHF	4,0	1,6

Vuoden 2009 tilinpäätöshetkellä vastaavat herkkyydet olivat:

milj. e	Oma pääoma Tuloslaskelma	
USD	-8,9	0,9
JPY	2,0	0,7
CAD	1,2	0,7
CHF	2,8	1,2

Ennen veroja lasketun tuloksen herkkyyteen vaikuttavat suojauslaskentaan kuulumattomien ja tasetta suojaavien johdannaisien käyvän arvon muutos sekä taseessa olevien valuuttamääräisten saatavien ja velkojen arvon muutos. Omaan pääomaan vaikuttaa suojausreserviin kirjattava suojauslaskentaan kuuluvien johdannaisien markkina-arvon muutos.

Amer Sportsin suurimmat kassavirtariskit vuodelle 2011 ovat seuraavissa valuutoissa (milj. e):

EUR	USD	CHF	JPY	GBP	CAD	RUB	SEK	MUUT
13	283	-54	-50	-47	-28	-27	-20	-69

Vuodenvaihteessa kassavirtoja oli suojattu vuodelle 2011 seuraavasti (milj. e):

EUR	USD	CHF	JPY	GBP	CAD	RUB	SEK	MUUT
-3	241	-60	-42	-32	-11	-29	-9	-54

Euron vahvistuminen Yhdysvaltain dollaria vastaan tyypillisesti parantaa Amer Sportsin operatiivista tulosta. Euron vahvistuminen muita ulkomaan valuuttoja vastaan tyypillisesti heikentää Amer Sportsin operatiivista tulosta. Merkittävä osa Yhdysvaltain dollarimääräisestä hankintakustannusten riskistä eliminoituu Yhdysvaltain dollarimääräistä liiketoiminnan tulosta vastaan. Johtuen kasvusta liiketoiminnossa, jotka ovat riippuvaisia Aasian hankinnoista, Yhdysvaltain dollarimääräinen hankinta ylittää kuitenkin merkittävästi Yhdysvaltain dollari-määräisen operatiivisen tuloksen.

Tytäryhtiöiden liiketoiminnasta syntyvää transaktioriskiä suojataan termiinisopimuksilla suojauspolitiikan mukaisesti 12–18 kuukauteen saakka. Suojaukset on toteutettu siten, että lähikuukausien suojausaste on korkeampi kuin myöhemmin toteutuvien kassavirtojen suojausaste. Kunkin yksikön kokonais-suojausaste pyritään pitämään 30 %:n ja 70 %:n välissä tulevan 12 kuukauden ennustetuista kassavirroista, poislukien Talvi ja ulkoilu -liiketoiminta, jossa

suojausaste on 80–120 % liiketoiminnan luonteen vuoksi. Suojatun kassavirran oletetaan toteutuvan 12 kuukauden sisällä. Yhtiö suojaa ainoastaan yli 3 milj. euron vuosittaiset kassavirrat.

Yhtiö noudattaa suojauslaskentaa yli 10 milj. euron vuotuisten valuuttamääräisten kassavirtojen osalta. Suojausasteita seurataan päivittäin ja testataan kolmen kuukauden välein. Valuuttatermiinien tehokkuus testataan spot vastaan spot -arvostuksella.

Treasury Policyn mukaisesti yhtiö voi suojata tytäryhtiöiden omia pääomia 0–50 -prosenttisesti. Vuoden 2010 lopussa yhtiö ei suojanut tytäryhtiöiden omien pääomien muuntoriskiä.

### Korkoriski

Amer Sportsin korkoriski tulee vaihtuvakorkoisen velan uudelleenhinnoittelusta tai uuden vaihtuvakorkoisen velan nostamisesta. Riskiin vaikuttaa myös kiinteäkorkoisen velan käyvän arvon muutos. Duraatiota ja kiinteä- ja vaihtuvakorkoisen velan suhdelukua käytetään korkoposition hallinnassa. Duraatio lasketaan velan jällehinnoittelusta. Vuoden 2010 vaihteessa duraatio oli keskimäärin 19 kuukautta ja velkasalkku täysin kiinteäkorkoinen. Amer Sports hallitsee korkopositiota korkojohdannaisilla, kuten korkoswapeilla ja futuureilla.

Tuloslaskelman herkkyyteen on laskettu korkokulujen muutos seuraavan 12 kuukauden aikana yhden pronsenttiyksikön korkojen nousulle/laskulle olettaen, että muut tekijät pysyvät muuttumattomina.

Omaan pääomaan vaikuttaa suojauslaskentaan kuuluvien korkoswappien markkina-arvon muutos, joka kirjataan suojausreserviin.

Seuraava taulukko kuvaa oman pääoman ja tuloksen herkkyyttä markkina-koron 1 %:n nousulle muiden tekijöiden pysyessä ennallaan:

milj. e	Positio	2010
Oma pääoma	149,8	2,2
Tuloslaskelma	-6,0	0,0

Vuoden 2009 tilinpäätöshetkellä 1 %:n vuosimuutoksen aiheuttamat herkkyydet omassa pääomassa ja tuloslaskelmassa muiden tekijöiden pysyessä ennallaan olivat:

milj. e	Positio	2009
Oma pääoma	204,4	3,9
Tuloslaskelma	63,0	-1,2

Vuonna 2010 koko nettovelan efektiivinen korko korkosuojiin jälkeen oli 5,5 %. Joukkovelkakirjojen efektiivinen korko oli 3,3 %, lainasyndikaatin 1,3 %, eläkelainan 4,7 % ja yritystodistusten 1,9 %.

Yhtiön korollisen velan keskiporkko johdannaiset ja palkkiot mukaanlukien oli 4,4 % (31.12.2009: 3,3 %). Yhtiön sisäistä velkaa suojaavien valuuttasuojien jälkeen keskiporkko oli 4,6 % (31.12.2009: 3,5 %).

Amer Sports soveltaa suojauslaskentaa niihin korkojohdannaisiin, jotka täyttävät suojauslaskennan ehdot. Suojauslaskentaan kuulumattomat johdannaiset arvostetaan käypään arvoonsa, ja tulos kirjataan rahoituseriin.

## Luottoriski

Amer Sportsilla on luottoriskiä myyntisaataviensa vuoksi. Maailmanlaajuisen asiakaskunnan vuoksi merkittäviä riskikeskittymiä ei kuitenkaan esiinny. Suurin yksittäinen asiakas vastaa noin 3 %:a koko saatavakannasta ja 20 suurinta asiakasta noin 22 %:a koko saatavakannasta. Vuoden 2010 lopussa yhtiön myyntisaamiset olivat taseessa keskimäärin 77 päivää.

Amer Sportsilla on alueellisia luottovakuutusohjelmia myyntiä tukemassa. Asiakassaatavien myyntiä käytetään vähäisissä määrin.

Yhtiöllä on rajoitetut takaisinostositoumukset eräisiin Fitness -liiketoiminnan rahoitusleasingsopimuksiin liittyen.

Kassa sijoitetaan sellaisten pankkien talletuksiin, joiden kanssa Amer Sportsilla on ulkona olevaa velkaa, tai muihin korkealaatuisiin rahamarkkinainstrumentteihin hyväksytyjen limiittien puitteissa.

Johdannaisopimuksiin perustuva luottoriski on vähäistä. Riskiä vähennetään rajoittamalla vastapuolien lukumäärää ja niiden osuutta kokonaissalkusta

ja seuraamalla vastapuolien luottokelpoisuutta sekä avoinna olevaa vastuuta Amer Sportsia kohtaan.

Rahoitusvarojen tasearvot tai käyvät arvot edustavat luottoriskin enimmäismäärää, joka tilinpäätöshetkillä oli seuraavan taulukon mukainen:

milj. e	Tasearvo tai käypä arvo 31.12.2010	Tasearvo tai käypä arvo 31.12.2009
<b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat</b>		
Pitkäaikaiset korolliset saamiset	-	-
Muut pitkäaikaiset rahoitusvarat	1,6	2,4
Johdannaisopimukset		
Valuuttajohdannaiset	1,1	0,0
<b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat</b>		
Myyntisaamiset	462,6	401,2
Lainasaamiset	0,2	0,3
Muut korottomat saamiset	35,5	43,9
Johdannaisopimukset		
Valuuttajohdannaiset	8,3	7,9
Korkojohdannaiset	0,0	0,1
Rahavarat	84,7	121,6

## Korkojen sidonnaisuusjaksot

milj. e	31.12.2010							31.12.2009	
	0-3 kk	4-6 kk	7-9 kk	10-12 kk	1-2 v.	2-3 v.	yli 3 v.	0-1 v.	yli 1 v.
Velat	-79,6	-97,0		-5,7	-6,9	-19,2	-171,1	-375,9	-28,2
Rahavarat	84,7							121,6	
Korkotermiinit								0,0	
Korkoswapit	95,0	-0,2		-38,7	-56,1			135,0	-135,0
Netto	100,1	-97,2	-	-44,4	-63,0	-19,2	-171,1	-119,3	-163,2

(+ = varat, - = velat)

## Johdannaisopimukset

milj. e	31.12.2010					31.12.2009	
	Nimellisarvo	Käypä arvo	2011	2012	2013 ja myöhemmin	Nimellisarvo	Käypä arvo
Suojauslaskentaan liittyvät							
Liiketoiminnan kassavirtoja suojaavat valuuttatermiinit		349,0	-4,6	304,8	44,2	216,1	-1,7
Korkojen kassavirtoja suojaavat koronvaihtosopimukset		149,8	-2,8	93,7	56,1	204,4	-5,6
Muut johdannaisopimukset							
Valuuttatermiinit		329,1	-4,5	329,1		286,6	0,6
Koronvaihtosopimukset tai korkotermiinit		20,0	0,0	20,0		100,0	-0,1



## Pääoman hallinta

Yhtiön pääoman hallinnan tavoitteena on optimaalinen pääomarakenne, joka varmistaa liiketoiminnan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Yhtiön tavoitteena on taseen aktiivinen käyttö silti välttämättä liian suuret rahoitukselliset riskit.

Syyskuussa 2010 Amer Sports julkisti pitkän ajan taloudelliset tavoitteensa, joissa pyritään valuuttaneutraaliin liikevaihdon vuotuiseseen 5 %:n kasvuun, 10 %:n liiketulos-%:iin sekä vuotuisen vapaan kassavirran vastaavuuteen nettotuloksen kanssa. Taserakenteessa pitkän ajan tavoitteena on saavuttaa vuoden lopussa nettovelka/käyttökate-suhdeluvulla arvo 3 tai vähemmän.

Nettovelka/käyttökate-suhdeluku kuvaa sitä, kuinka Amer Sports voi operatiivisella kassavirralla maksaa velkaansa. Se näyttää tarvittavan kannattavuustason avoinna olevaa velkaa vastaan ja tekee mahdolliseksi yhdistää liiketoiminnan tavoitteet yhtiön taserakenteeseen. Se myös luo dynaamisen suorituskymittarin taserakenteelle ja kannattavuuden tavoiteasetannalle.

Amer Sportsin luottolimiitit sisältävät taloudellisen kovenantin, jonka mukaan Amer Sportsin konsolidoitu nettovelkaantumisasaste ei voi olla yli 150 prosenttia ilman liikearvon tai aineettomien oikeuksien arvonalentumisten vaikutusta. Luottoihin liittyy muita tavanomaisia kovenantteja, niin sanottu negative pledge -sitoumus, vakuutuksia ja takauksia sekä tavanomaisia sopimusrikkomustilanteeseen liittyviä ehtoja. Taseen vahvistamiseen tähänneiden toimien johdosta yhtiö ei näe nykyisen markkinatilanteen vallitessa riskiä taloudellisen kovenantin rikkoutumiselle seuraavalla tilikaudella.

Vuonna 2010 Amer Sports laski liikkeelle kaksi pitkäaikaista joukkovelkakirjalainaa: koti- ja ulkomaisille sijoittajille suunnatun 150 milj. euron luoton kesäkuun 4. päivänä ja ulkomaisille sijoittajille suunnatun Schuldscheintyyppisen luoton marraskuun 26. päivänä. Nämä joukkovelkakirjalainat vähentävät Amer Sportsin jälleenerahoitustarvetta tulevina vuosina.

Vuonna 2009 Amer Sports teki kaksi merkittävää pääoman hallinnan toimenpiteitä: laski oman pääoman ehtoisen lainan ja järjesti osakeannin.

Maaliskuussa Amer Sports laski liikkeelle 60 milj. euron määräisen oman pääoman ehtoisen lainan, jolla vahvistettiin yhtiön pääomarakennetta ja maksettiin pois velkaa. Lainan kuponkikorko on 12,0 % vuodessa. Sillä ei ole määriteltä eräpäivää, mutta yhtiöllä on oikeus maksaa se takaisin kolmen vuoden kuluttua sen nostamisesta, joten ensimmäinen tällainen mahdollisuus on maaliskuussa 2012. Oman pääoman ehtoinen laina on vakuudeton ja muita velkasitoumuksia heikommassa asemassa, ja sitä käsitellään omana pääomana Amer Sportsin konsernitilinpäätöksessä. Oman pääoman ehtoisen lainan velkakirjanhaltijalla ei ole osakkeenomistajille kuuluvia oikeuksia, eikä laina laimenna osakkeenomistajien omistuksia.

Lokakuussa Amer Sports vahvisti tasetaan toteuttamalla merkintäetu-oikeusannin. Amer Sports hankki annilla noin 160 milj. euroa. Varat käytettiin rahoitustilanteen vahvistamiseen ja yhtiön operatiivisen ja strategisen joustavuuden lisäämiseen. Osakeannin tuloksena Amer Sportsin osakkeiden lukumäärä nousi 48 471 734 osakkeella 121 517 285 osakkeeseen. Osakeannin nettotuotto oli 151,5 milj. euroa.

milj. e	31.12.2010	31.12.2009
Korolliset velat	379,5	404,1
Rahavarat	84,7	121,6
Nettovelat	294,8	282,5
Oma pääoma yhteensä	790,2	735,3
Nettovelkaantumisasaste, %	37	38
Käyttökate	132,6	78,8
Nettovelka/käyttökate	2,2	3,6

# TUNNUSLUKUJEN LASKENTAKAAVAT

## TULOS/OSAKE:

$$\frac{\text{Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden tulos}}{\text{Tilikauden keskimääräinen osakkeiden osakeantioikaistu kappalemäärä}}$$

## OMA PÄÄOMA/OSAKE:

$$\frac{\text{Oma pääoma}^{11}}{\text{Tilinpäätöspäivän osakkeiden osakeantioikaistu kappalemäärä}}$$

## OSINKO/OSAKE:

$$\frac{\text{Kokonaisosinko}}{\text{Tilinpäätöspäivän osakkeiden osakeantioikaistu kappalemäärä}}$$

## OSINKO/TULOS, %:

$$100 \times \frac{\text{Oikaistu osinko}}{\text{Tilikauden tulos}}$$

## EFEKTIIVINEN OSINKOTUOTTO, %:

$$100 \times \frac{\text{Oikaistu osinko}}{\text{Oikaistu kurssi tilinpäätöspäivänä}}$$

## HINTA/VOITTO-SUHDE, P/E:

$$\frac{\text{Oikaistu kurssi tilinpäätöspäivänä}}{\text{Tulos/osake}}$$

## OSAKEKANNAN MARKKINA-ARVO:

Tilikauden lopun osakemäärä x viimeisen päivän kurssi

## SIDOTUN PÄÄOMAN TUOTTO (ROCE), %:

$$100 \times \frac{\text{Liiketulos}}{\text{Sidottu pääoma}^{21}}$$

## SIJOITETUN PÄÄOMAN TUOTTO (ROI), %:

$$100 \times \frac{\text{Tulos ennen veroja + korko- ja muut rahoituskulut}}{\text{Taseen loppusumma - korottomat velat}^{31}}$$

## OMAN PÄÄOMAN TUOTTO (ROE), %:

$$100 \times \frac{\text{Tulos ennen veroja - verot}}{\text{Oma pääoma}^{41}}$$

## OMAVARAISUUSASTE, %:

$$100 \times \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma - saadut ennakot}}$$

## KOROLLISEN VIERAAN PÄÄOMAN JA OMAN PÄÄOMAN SUHDE:

$$\frac{\text{Korolliset velat}}{\text{Oma pääoma}}$$

## NETTOVELKAANTUMISASTE, %:

$$100 \times \frac{\text{Korolliset velat - rahavarat}}{\text{Oma pääoma}}$$

## VAPAA RAHAVIRTA/NETTOTULOS:

$$\frac{\text{Vapaa rahavirta}}{\text{Tilikauden tulos}}$$

## NETTOVELKA/KÄYTTÖKATE:

$$\frac{\text{Korolliset velat - rahavarat}}{\text{Liiketulos + poistot}}$$

<sup>11</sup> Ilman määräysvallattomien omistajien osuutta

<sup>21</sup> Käyttöomaisuus + käyttöpääoma vähennettynä korkoihin ja veroihin liittyvillä saatavilla ja veloilla, tilikauden kuukausittainen keskiarvo

<sup>31</sup> Tilikauden kuukausittainen keskiarvo

<sup>41</sup> Tilikauden alun ja lopun keskiarvo

Tunnuslukujen laskennassa omat osakkeet eivät sisälly osakemääriin.

# EMOYHTIÖN TULOSLASKELMA

milj. e	2010	2009
Liiketoiminnan muut tuotot	17,0	10,0
<b>LIIKETOIMINNAN KULUT</b>		
Henkilöstökulut	10,0	8,1
Poistot ja arvonalentumiset	0,4	0,4
Liiketoiminnan muut kulut	12,5	10,5
Liiketoiminnan kulut yhteensä	22,9	19,0
<b>LIIKETULOS</b>	-5,9	-9,1
Rahoitustuotot	17,6	13,6
Rahoituskulut	-32,1	-53,5
Rahoitustuotot ja -kulut	-14,5	-39,9
<b>TULOS ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ</b>	-20,4	-49,0
Satunnaiset erät	31,3	21,0
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	10,9	-28,0

# EMOYHTIÖN TASE

## VARAT

milj. e	2010	2009
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>		
AINEETTOMAT HYÖDYKKEET		
Aineettomat oikeudet	0,5	0,6
AINEELLISET HYÖDYKKEET		
Maa- ja vesialueet	0,8	1,2
Rakennukset ja rakennelmat	0,9	1,0
Koneet ja kalusto	0,8	0,7
Muut aineelliset hyödykkeet	0,6	0,6
	3,1	3,5
SIJOITUKSET		
Osuudet saman konsernin yrityksissä	972,5	1 221,4
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	1,1	0,9
Muut osakkeet ja osuudet	0,6	1,9
	974,2	1 224,2
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b>	<b>977,8</b>	<b>1 228,3</b>
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>		
SAAMISET		
Myyntisaamiset	0,1	0,0
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	640,3	397,9
Muut saamiset	0,5	0,6
Siirtosaamiset	7,0	8,6
	647,9	407,1
RAHOITUSARVOPAPERIT		
Muut arvopaperit	3,0	8,0
RAHAT JA PANKKISAAMISET	38,4	72,1
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b>	<b>689,3</b>	<b>487,2</b>
<b>VARAT YHTEENSÄ</b>	<b>1 667,1</b>	<b>1 715,5</b>

**OMA PÄÄOMA JA VELAT**

milj. e	2010	2009
<b>OMA PÄÄOMA</b>		
Osakepääoma	292,2	292,2
Ylikurssirahasto	12,1	12,1
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	161,8	161,8
Edellisten tilikausien tulos	226,7	274,0
Tilikauden tulos	10,9	-28,0
<b>OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	<b>703,7</b>	<b>712,1</b>
<b>TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ</b>		
Poistoero	0,3	0,3
<b>PAKOLLISET VARAUKSET</b>		
Eläkevaraukset	0,0	0,1
<b>VELAT</b>		
<b>PITKÄAIKAINEN</b>		
Joukkovelkakirjalainat	180,0	75,0
Lainat rahoituslaitoksilta	58,6	69,4
Eläkelainat	20,0	25,7
Muut velat	60,0	60,0
	<b>318,6</b>	<b>230,1</b>
<b>LYHYTAIKAINEN</b>		
Joukkovelkakirjalainat	75,0	-
Muut korolliset velat	23,5	228,5
Ostovelat	0,8	0,9
Velat saman konsernin yrityksille	529,3	531,7
Muut velat	0,1	0,3
Siirtovelat	15,8	11,5
	<b>644,5</b>	<b>772,9</b>
<b>VELAT YHTEENSÄ</b>	<b>963,1</b>	<b>1 003,0</b>
<b>OMA PÄÄOMA JA VELAT YHTEENSÄ</b>	<b>1 667,1</b>	<b>1 715,5</b>

# EMOYHTIÖN RAHAVIRTALASKELMA

milj. e	2010	2009
<b>LIIKETOIMINNAN NETTORAHAVIRTA</b>		
Liiketulos	-5,9	-9,1
Poistot	0,4	0,4
Liiketoiminnan rahavirran oikaisut	-0,5	0,0
Tulorahoitus ennen nettokäyttöpääoman muutosta	-6,0	-8,7
Lyhytaikaisten liikesaamisten lisäys (-) tai vähennys (+)	-14,8	2,0
Korottomien lyhytaikaisten velkojen lisäys (+) tai vähennys (-)	0,0	3,1
Nettokäyttöpääoman muutos	-14,8	5,1
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	-20,8	-3,6
Maksetut korot	-21,6	-27,3
Saadut korot	0,3	0,2
Maksetut välittömät verot	-	-0,4
Rahoituserät ja verot	-21,3	-27,5
Liiketoiminnan nettorahavirta	-42,1	-31,1
<b>INVESTOINTIEN NETTORAHAVIRTA</b>		
Investoinnit konserniyhtiöihin	-74,9	-3,5
Myydyt konserniyhtiöt	323,7	-
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-0,3	-0,3
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutusvoitot	1,1	0,0
Saadut osingot investoinneista	0,0	0,0
Investointien nettorahavirta	249,6	-3,8
<b>RAHOITUSTOIMINNAN NETTORAHAVIRTA</b>		
Maksullinen osakeanti, netto *)	-	151,5
Omien osakkeiden luovutus	-	1,8
Lyhytaikaisten lainojen muutos	-228,4	-173,1
Pitkäaikaisten lainojen nostot	180,0	60,0
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut	-5,7	-81,1
Lyhytaikaisten saamisten muutos	-199,7	121,5
Osingonjako	-19,4	-11,6
Saadut konserniavustukset	21,0	32,5
Muut rahoituserät **)	6,0	-22,2
Rahoitustoiminnan nettorahavirta	-246,2	79,3
<b>RAHAVAROJEN MUUTOS</b>	-38,7	44,4
Rahavarat		
Rahavarat tilikauden lopussa	41,4	80,1
Rahavarat tilikauden alussa	80,1	35,7
Rahavarojen muutos	-38,7	44,4

\*) Osakeannin bruttotuotosta 160,0 milj. euroa on vähennetty annin kulut 8,5 milj. euroa.

\*\*) Sisältää mm. sisäisten tase-erien suojauksen rahavirran.

# EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖKSEN LAADINTAPERIAATTEET

Emoyhtiön tilinpäätös laaditaan suomalaisen lainsäädännön mukaisesti. Tilinpäätös esitetään euroissa, ja se perustuu alkuperäisiin hankintahintoihin. Tilinpäätös esitetään lyhennettynä ilman liitetietoja.

## Ulkomaanrahan määräiset erät

Emoyhtiö kirjaa ulkomaanrahan määräiset liiketapahtumat tapahtumapäivän kurssiin. Tilikauden päättyessä avoimena olevien valuuttamääräisten saatavien ja velkojen muuntamisessa käytetään tilinpäätöspäivän Euroopan Keskuspankin päätöskurssia.

Rahoitukseen liittyvät kurssivoitot ja -tappiot kirjataan nettomääräisinä rahoitustuottoihin ja -kuluihin.

## Johdannaisinstrumentit

Yhtiön johdannaisinstrumentit sisältävät valuuttatermiinejä, korkotermiinejä ja korkoswappeja. Valuuttatermiineillä suojaudutaan ulkomaanrahan määräisten saamisten ja velkojen arvonmuutoksia vastaan ja korkotermiineillä ja -swapeilla korkoriskiä vastaan.

Valuuttatermiinit arvostetaan käypään arvoon kirjaamalla kurssiero tuloslaskelmaan. Valuuttatermiinin alkuperäinen korkoero jaksotetaan tulosvaikutteisesti. Korkotermiinejä ja -swappeja ei arvosteta käypään arvoon, mutta niiden käyvät arvot esitetään liitetiedoissa. Korkotermiinin käypä arvo perustuu tilinpäätöspäivän noteerattuihin markkinahintoihin. Korkoswappien käyvät arvot lasketaan tulevien kassavirtojen nykyarvona. Korkoswappien korkoero jaksotetaan swappien juoksuajalle nettona korkokuluihin.

## Pysyvät vastaavat

Pysyvät vastaavat esitetään hankintahinnan ja kumulatiivisten poistojen erotuksena.

Suunnitelman mukaiset poistot lasketaan todennäköisen käyttöiän perusteella tasapoistoin alkuperäisestä hankintahinnasta tai arvonorotukset sisältävästä arvosta. Poistoajat ovat:

Aineettomat oikeudet ja muut pitkävaikutteiset menot	5–10 vuotta
Rakennukset	40 vuotta
Koneet ja kalusto	4–10 vuotta
Maa- ja vesialueista ei tehdä poistoja.	

## Oma pääoma

Omaan pääomaan kirjataan sellaiset oman pääoman ehtoiset rahoitusinstrumentit, jotka eivät sisällä sopimukseen perustuvaa velvollisuutta luovuttaa rahaa tai muita rahoitusvaroja toiselle yhteisölle eikä vaihtaa rahoitusvaroja tai -velkoja toisen yhteisön kanssa liikkeellelaskijalle epäedullisin ehdoin.

Osakeannissa saadut varat kirjataan sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon siltä osin, kuin niitä ei osakkeenomistajien päätöksen mukaan merkitä osakepääomaan. Osakeannin transaktiomenot kirjataan rahoituskuluihin.

Oman pääoman ehtoinen laina käsitellään vieraana pääomana. Se on vaakuudeton ja muita velkasitoumuksia heikommassa asemassa. Oman pääoman ehtoisen lainan velkakirjanhaltijalla ei ole osakkeenomistajalle kuuluvia oikeuksia, eikä laina laimenna osakkeenomistajien omistuksia. Oman pääoman ehtoisen lainan korkokulut jaksotetaan lainan kuponkikoron perusteella, ja ne kirjataan rahoituskuluihin. Yhtiö on velvollinen maksamaan korkoa oman pääoman ehtoisesalle lainalle vain, jos yhtiö jakaa osinkoa tilikaudelta.

Lunastettujen omien osakkeiden hankintameno kirjataan oman pääoman vähennykseksi, kunnes osakkeet mitätöidään tai lasketaan uudelleen liikkeelle.

Hallituksen yhtiökokoukselle ehdottamaa osinkoa ei ole vähennetty jakokelpoisesta omasta pääomasta ennen yhtiökokouksen hyväksyntää.

## Pakolliset varaukset

Vastaiset menot ja menetykset, joihin on sitouduttu ja joiden toteutumista pidetään varmana tai todennäköisenä, kirjataan kuluksi tuloslaskelmaan asianomaiseen kulueraan. Taseessa ne esitetään pakollisissa varauksissa silloin, kun niiden täsmällistä määrää tai toteutumisaikajakoja ei tiedetä. Muussa tapauksessa ne esitetään siirtoveltoissa.

## Leasing

Leasingmaksut käsitellään vuokratuloina.

## Eläkejärjestelyt

Emoyhtiön työntekijöiden eläketurva lisäetuineen vakuutetaan eläkevakuutusyhtiössä ja kirjataan eläkevakuutusyhtiön laskelmien ja veloitusten mukaisesti.

Vähäinen osa lisäeläkkeistä on emoyhtiön vastuulla. Vuosittain maksettavat eläkkeet kirjataan kuluiksi, ja eläkevastuu esitetään pakollisissa varauksissa.

## Osakeperusteiset maksut

Emoyhtiön avainhenkilöille myönnetty osakepohjaiset kannustinjärjestelmät on kirjattu henkilöstökuluihin tuloslaskelmaan.

## Verot

Veroihin sisältyvät tilikauden tuloksen perusteella lasketut tilikauden verot sekä aikaisemmilta tilikausilta maksuunpannut tai palautetut verot.

# TOIMINTAKERTOMUKSEN JA TILINPÄÄTÖKSEN ALLEKIRJOITUKSET

Helsingissä, 3. päivänä helmikuuta, 2011

Anssi Vanjoki

Ilkka Brotherus

Martin Burkhalter

Christian Fischer

Hannu Ryöppönen

Bruno Sälzer

Pirjo Väliäho

Heikki Takala  
Toimitusjohtaja



# TILINTARKASTUSKERTOMUS

## AMER SPORTS OYJ:N YHTIÖKOKOUKSELLE

Olemme tilintarkastaneet Amer Sports Oyj:n kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tilikaudelta 1.1.–31.12.2010. Tilinpäätös sisältää konsernin taseen, tuloslaskelman, laajan tuloslaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista, rahavirtalaskelman ja liitetiedot sekä emoyhtiön taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja liitetiedot.

## Hallituksen ja toimitusjohtajan vastuu

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

## Tilintarkastajan velvollisuudet

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

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

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

## Lausunto konsernitilinpäätöksestä

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

## Lausunto tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta

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

## Muut lausunnot

Puollamme tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen vahvistamista. Hallituksen esitys taseen osoittaman voiton käyttämisestä on osakeyhtiölain mukainen. Puollamme vastuuvapauden myöntämistä emoyhtiön hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle tarkastamaltamme tilikaudelta.

Helsingissä 3. päivänä helmikuuta 2011

PricewaterhouseCoopers Oy  
KHT-yhteisö

Jouko Malinen  
KHT

# SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ

## YLEISTÄ

Osakeyhtiölain ja Amer Sports Oyj:n (jäljempänä ”Amer Sports” tai ”yhtiö”) yhtiöjärjestyksen määräysten mukaan yhtiön valvonta ja hallinto on jaettu yhtiökokouksen, hallituksen ja toimitusjohtajan kesken. Osakkeenomistajat osallistuvat Amer Sportsin valvontaan ja hallintoon osallistumalla päätöksentekoon yhtiökokouksissa. Yhtiökokoukset kutsuu yleensä koolle yhtiön hallitus. Tämän lisäksi yhtiökokous kutsutaan koolle, jos Amer Sportsin tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, jotka edustavat vähintään kymmenesosaa kaikista yhtiön kaikista osakkeista, sitä kirjallisesti pyytävät.

Amer Sportsin osakkeet on listattu NASDAQ OMX Helsingin Pörssissä. Lisäksi Amer Sportsilla on Level I American Depositary Receipt (”ADR”) -ohjelma. ADR-todistuksilla käydään kauppaa Yhdysvalloissa. Kaksi ADR-todistusta vastaa yhtä Amer Sportsin osaketta.

## CORPORATE GOVERNANCE

Amer Sportsin päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan osakeyhtiölakia, arvopaperimarkkinalakia sekä NASDAQ OMX Helsingin Pörssin sääntöjä, Amer Sportsin yhtiöjärjestyksestä sekä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia 2010. Amer Sports noudattaa hallinnointikoodia poikkeuksetta. Hallinnointikoodi on julkaistu osoitteessa [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi).

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on laadittu noudattaen Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin 2010 suositusta 54 sekä arvopaperimarkkinalakia (2 luvun 6 §). Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on laadittu erillään toimintakertomuksesta. Hallituksen tarkastusvaliokunta on tarkastanut tämän selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä, ja Amer Sportsin tilintarkastaja PricewaterhouseCoopers Oy on tarkastanut, että selvitys on annettu ja että sen sisältämä kuvaus taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä on yhdenmukainen tilinpäätöksen kanssa.

## HALLITUS

### HALLITUKSEN KOKOONPANO JA TOIMIKAUSI

Amer Sportsin hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä vastaa hallitus. Varsinainen yhtiökokous valitsee vähintään viisi ja enintään seitsemän hallituksen jäsentä yhden vuoden toimikaudeksi. Valintahetkellä 66 vuotta täyttänyt henkilö ei voi tulla valituksi hallituksen jäseneksi. Hallituksen jäsenten nimittämistä varten ei ole erityistä asettamisjärjestystä.

Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuuden vähintään kerran vuodessa tai tarvittaessa useammin. Kaikki hallituksen jäsenet ovat velvollisia toimittamaan hallitukselle tarvittavat tiedot heidän riippumattomuutensa arvioimiseksi.

### HALLITUKSEN TYÖJÄRJESTYS JA KOKOUSKÄYTÄNNÖT

Amer Sportsin hallitus hyväksyy vuosittain työtään ohjaavan työjärjestyksen sekä kokousaikataulun. Työjärjestys sisältää erityisemat, jotka käsitellään kussakin kokouksessa normaalien raportoitavien ja käsiteltävien asioiden lisäksi. Työjärjestykseen sisältyvät myös ajankohdat, jolloin hallituksen jäsenet tutustuvat yhtiön ja sen yhteistyökumppaneiden toimintoihin, sekä vuosittainen, kauden lopulla tehtävä itsearviointi hallituksen toiminnasta. Hallituksen perustamat valiokunnat avustavat hallitusta niiden vastuulle kuuluvissa asioissa.

Hallitus kokoontuu kahdeksasta kymmeneen (8–10) kertaa vuodessa ennalta määritellyn kokousaikataulun mukaisesti. Tämän lisäksi hallitus voi kokoontua tarvittaessa. Hallitus kokoontuu vähintään kerran vuodessa ilman yhtiön johdon edustajia. Toimitusjohtaja ja CFO osallistuvat hallituksen kokouksiin, ja lakiasiaintohtaja toimii hallituksen sihteerinä. Amer Sportsin muut johtajat osallistuvat kokouksiin tarvittaessa.

Kokousasiakirjat ja muut aineistot toimitetaan hallituksen jäsenille etukäteen, ja kaikki kokoukset dokumentoidaan.

### HALLITUKSEN TÄRKEIMMÄT TEHTÄVÄT

Hallituksen tehtävät ja vastuut määräytyvät osakeyhtiölain ja muun soveltuvan lainsäädännön sekä Amer Sportsin yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Hallituksella on yleistoimivalta kaikissa niissä asioissa, joita ei lain tai Amer Sportsin yhtiöjärjestyksen nojalla ole määrätty muiden toimielinten päätettäväksi tai tehtäväksi. Lisäksi hallituksen tulee toimia kaikissa tilanteissa yhtiön ja sen osakkeenomistajien edun mukaisesti ja ohjata Amer Sportsin toimintaa siten, että se tuottaa mahdollisimman suuren ja kestävänsä lisäarvon osakkeenomistajille laiminlyömättä muita sidosryhmiä.

Hallituksen tärkeimmät tehtävät ovat:

1. Amer Sportsin liiketoiminnan ja strategioiden ohjaaminen
  - Yhtiön strategian hyväksyminen ja sen ajantasaisuudesta huolehtiminen
  - Strategiaan perustuvan liiketoimintasuunnitelman ja vuosibudjetin vahvistaminen ja niiden toteutumisen edistymisen valvonta

- Investointien vuosisuunnitelman hyväksyminen
  - Merkittävistä, strategisesti tärkeistä investoinneista tai yritys-kaupoista ja omaisuuden myynneistä päättäminen
  - Yhteiskuntavastuuraportin tarkastaminen
2. Amer Sportsin hallinnon ja toimintojen järjestäminen
- Toimitusjohtajan nimittäminen ja erottaminen
  - Toimitusjohtajan suorien alaisten nimittäminen ja erottaminen
  - Toimitusjohtajan ja hänen suorien alaistensa palvelussuhteiden ehdoista ja mahdollisista kannustinjärjestelmistä päättäminen
  - Toimitusjohtajan henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen vuosittain ja niiden toteutumisen seuraaminen
  - Johdon varamiesjärjestelmän ja yhtiön henkilöstöstrategian toteutumisen varmistaminen
  - Hallituksen tehtävien ja vastuiden vahvistaminen ja niiden vuosittainen arviointi
3. Yhtiön taloushallinnon, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan valvominen
- Osavuositarkastusten, tilinpäätösten ja talousjulkaisun ja niihin liittyvien pörssitiedotteiden tarkastaminen ja hyväksyminen
  - Kokoon tuleminen vähintään kerran vuodessa yhtiön tilintarkastajien kanssa
  - Yrityksen toimintaan liittyvien merkittävien riskien ja riskienhallinnan valvominen
4. Yhtiökokouksessa päätettävien asioiden valmistelu
- Yhtiön osingonmaksupolitiikan laatiminen ja osingonjakoesityksen tekeminen yhtiökokoukselle
  - Muiden esitysten tekeminen yhtiökokoukselle

Hallituksen työjärjestyksen mukaan hallituksen puheenjohtajan on hallitustyöskentelyn johtamisen ohella valvottava Amer Sportsin toimintaa ja kehitystä pitämällä jatkuvasti yhteyttä toimitusjohtajaan. Lisäksi puheenjohtajan tehtäviin kuuluu edustaa yhtiötä osakkeenomistajia koskevilla kysymyksillä sekä varmistaa, että hallituksen työ arvioidaan vuosittain ja että hallitus päivittää ja laajentaa jatkuvasti tuntemustaan Amer Sportsin toiminnasta.

## 2010

Tavanomaisten tehtävien lisäksi keskeisiä aiheita hallituksen vuoden 2010 työjärjestyksessä olivat muun muassa yhtiön uusien strategisten prioriteettien sekä uusien pitkän aikavälin taloudellisten tavoitteiden laatiminen. Uusissa prioriteeteissa painotetaan liiketoimintayksiköiden selkeitä rooleja, nopeampaa kasvua tekstiileissä eli asusteissa ja jalkineissa, kuluttajalähtöistä tuotekehitystä ja brändimarkkinointia ja kaupallisten perusedellytysten vahvistamista myynnin ja jakelukanavien hallinnan kautta sekä toiminnan tehostamista.

Varsinainen yhtiökokous 10.3.2010 valitsi Amer Sports Oyj:n hallitukseen seitsemän jäsentä. Hallituksen jäseniksi valittiin uudeksi Anssi Vanjoki, Ilkka Brotherus, Martin Burkhalter, Christian Fischer, Bruno Sälzer, Hannu Ryöppönen ja Pirjo Väliäho. Anssi Vanjoki valittiin uudelleen hallituksen puheenjohtajaksi ja Ilkka Brotherus hallituksen varapuheenjohtajaksi. Hallituksen kokoonpano oli 10.3.2010 jälkeen sama kuin toimikaudella 1.1.2010–10.3.2010.

Hallitus kokoontui vuoden 2010 aikana 12 kertaa, ja jäsenten läsnäoloprosentti hallituksen kokouksissa oli 96,4 %. Hallitus teki 4.2.2010 itsearvioinnin toiminnastaan.

## HALLITUKSEN VALIOKUNNAT

Hallitus on perustanut keskuudestaan kolme pysyvää valiokuntaa tukemaan työtään ja vahvistanut niiden keskeiset toimintaperiaatteet. Valiokuntien puheenjohtajat ja jäsenet valitaan vuosittain. Valiokunnat raportoivat työstään säännöllisesti koko hallitukselle. Valiokunnilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa.

## TARKASTUSVALIOKUNTA

Hallituksen nimittämä tarkastusvaliokunta avustaa hallitusta yhtiön taloushallinnon valvonnassa. Tarkastusvaliokunta koostuu vähintään kolmesta hallituksen jäsenestä. Jäsenten tulee olla riippumattomia, ja heillä on oltava tarkastusvaliokunnan tehtävien hoitamiseen tarvittava pätevyys. Tarkastusvaliokunta kokoontuu vähintään neljä kertaa vuodessa ja on säännöllisesti yhteydessä yhtiön tilintarkastajaan. Tarkastusvaliokunta valvoo yhtiön tilinpäätösraportointia sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyyttä. Lisäksi tarkastusvaliokunta valvoo lakisäätöistä tilinpäätösprosessia, arvioi lakisäätöisen tilintarkastajan riippumattomuuden ja valmistelee suosituksen tilintarkastajan valinnasta varsinaiselle yhtiökokoukselle.

## 2010

Riskienhallintajärjestelmä on yksi keskeisistä valvonnan kohteista, ja tarkastusvaliokunta kiinnitti erityishuomiota konsernin merkittäviin IT-hankkeisiin ja talouden palvelukeskushankkeisiin.

Tarkastusvaliokunnan jäseniksi valittiin 10.3.2010 Hannu Ryöppönen (puheenjohtaja), Ilkka Brotherus ja Martin Burkhalter. Vuonna 2010 tarkastusvaliokunta kokoontui viisi (5) kertaa, ja jäsenen läsnäoloprosentti oli 93,3 %. Tarkastusvaliokunnan toimikauden 1.1.2010–10.3.2010 kokoonpano pysyi samana myös 10.3.2010 jälkeen.

## PALKITSEMISVALIOKUNTA

Hallituksen nimittämän palkitsemisvaliokunnan tehtävänä on varmistaa, että ylimmän hallinnon palkitsemisessa noudatetaan hyvän hallinnon periaatteita, laatia ehdotuksia Amer Sportsin palkitsemisjärjestelmän periaatteista, arvioida palkan ja tulospalkkioiden suhdetta ja laatia ehdotus toimitusjohtajan ja hänen suorien alaistensa palkoista Amer Sportsin hallituksen hyväksyttäväksi. Palkitsemisvaliokunta koostuu vähintään kolmesta hallituksen jäsenestä. Valiokunnan puheenjohtaja kutsuu valiokunnan koolle tarvittaessa, kuitenkin vähintään kaksi kertaa vuodessa.

## 2010

Palkitsemisvaliokunnan tärkeimpiä tehtäviä olivat vuonna 2010 uuden pitkän aikavälin kannustinohjelmien, vuoden 2010 tulospurusteisen osakeohjelman ja vuoden 2010 rajoitetun osakeohjelman, viimeistely.

Palkitsemisvaliokunnan jäseniksi valittiin 10.3.2010 Pirjo Väliäho (puheenjohtaja), Anssi Vanjoki, Christian Fischer ja Bruno Sälzer. Vuonna 2010 palkitsemisvaliokunta kokoontui viisi (5) kertaa, ja jäsenen läsnäoloprosentti kokouksissa oli 95 %. Palkitsemisvaliokunnan kokoonpano oli 10.3.2010 jälkeen sama kuin toimikaudella 1.1.2010–10.3.2010.

## NIMITYSVALIOKUNTA

Hallituksen nimittämä nimitysvaliokunta avustaa hallitusta hyvän hallinnon varmistamisessa ja laatii ehdotukset hallituksen jäsenistä sekä heidän palkkioistaan yhtiökokouksen päätettäväksi. Nimitysvaliokunta on myös yhteydessä tärkeimpiin osakkeenomistajiin hallituksen jäsenten nimitystä koskevissa asioissa silloin, kun se on tarkoituksenmukaista. Nimitysvaliokunta koostuu vähintään kolmesta hallituksen jäsenestä. Valiokunnan puheenjohtaja kutsuu valiokunnan koolle tarvittaessa, kuitenkin vähintään kerran vuodessa.

## 2010

Nimitysvaliokunnan jäseniksi valittiin 10.3.2010 Ilkka Brotherus (puheenjohtaja), Anssi Vanjoki ja Martin Burkhalter. Vuonna 2010 nimitysvaliokunta kokoontui yhteensä viisi (5) kertaa, ja jäsenten läsnäoloprosentti kokouksissa oli 100 %. Nimitysvaliokunnan kokoonpano oli 10.3.2010 jälkeen sama kuin toimikaudella 1.1.2010–10.3.2010.

## TOIMITUSJOHTAJA

Hallitus nimittää toimitusjohtajan, joka vastaa Amer Sportsin johtamisesta osakeyhtiölain ja hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti.

Toimitusjohtaja raportoi hallitukselle ja pitää hallituksen tietoisena seikoista, jotka koskevat Amer Sportsin liiketoimintaa, kuten sen olennaisia markkinoita ja kilpailijoita sekä yhtiön taloudellista asemaa ja muita merkittäviä tekijöitä. Toimitusjohtaja on myös vastuussa yhtiön päivittäisestä hallinnosta ja varmistaa, että yhtiön taloushallinto on järjestetty luotettavalla tavalla. Johtokunta avustaa toimitusjohtajaa tehtävissään.

## 2010

Varatoimitusjohtaja Pekka Paalanne toimi vt. toimitusjohtajana 22.12.2009–31.3.2010. Heikki Takala nimitettiin Amer Sportsin toimitusjohtajaksi 1.4.2010 alkaen.

## HEIKKI TAKALA

Amer Sportsin toimitusjohtaja 1.4.2010 alkaen. Ekonomi. Syntynyt 1966. Suomen kansalainen. Keskeinen työkokemus: Procter&Gamblen kauneudenhoidon ammattilaistuotteiden kaupallinen johtaja (P&G Salon Professional Global Commercial Operations). Useita linjajohdon tehtäviä Procter&Gamblen alue- ja tuotelinjaorganisaatioissa 1992–2010.

## PEKKA PAALANNE

Amer Sportsin toimitusjohtaja 22.12.2009–31.3.2010. Amer Sportsin varatoimitusjohtaja ja talusjohtaja vuodesta 1997 vuoden 2010 loppuun. Ekonomi. Syntynyt 1950. Suomen kansalainen. Keskeinen työkokemus: Kone Oyj:n talous- ja informaatiojärjestelmien johtaja 1991–1997. Useita eri johtotehtäviä Kone Oyj:ssä 1979–1991.

## TULOSRAPORTOINTIPROSESSIIN LIITTYVÄN SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINTAJÄRJESTELMÄN PÄÄPIIRTEET

### SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Amer Sportsin hallitus on vastuussa yhtiön riskienhallintapoliti-

Nimi	Syntymävuosi	Asema	Valintavuosi	Kansallisuus
Anssi Vanjoki	1956	Puheenjohtaja vuodesta 2006	2004	suomalainen
Ilkka Brotherus	1951	Varapuheenjohtaja vuodesta 2002	2000	suomalainen
Martin Burkhalter	1952	Jäsen	2008	sveitsiläinen
Christian Fischer	1964	Jäsen	2008	itävaltalainen
Hannu Ryöppönen	1952	Jäsen	2009	suomalainen
Bruno Sälzer	1957	Jäsen	2008	saksalainen
Pirjo Väliäho	1954	Jäsen	2007	suomalainen

kan hyväksymisestä. Riskienhallintapolitiikassa määritellään Amer Sports -yhtiöiden riskienhallinnan tavoitteet, periaatteet, prosessit ja vastuut. Riskien tunnistaminen ja arviointi mahdollistaa niiden hallinnan sekä riittävien ja tehokkaiden sisäisen valvonnan prosessien käyttöön ottamisen. Amer Sportsin taloushallinnon riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan prosessien tarkoituksena on varmistaa tulosraportoinnin ja tilinpäätöksen valmistelun riittävä luotettavuus.

Yhtiön strategisten liiketoiminta- ja tulosraportointitavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi riskienhallintaprosessi on kytketty liiketoiminnan johtamisen ja sisäisen valvonnan viitekehykseen.

Vastuu riskienhallinnasta on Amer Sportsin liiketoimintasegmenteillä/alueilla, myynti- ja toimitusketjuorganisaatioilla ja tukitoiminnoilla, jotka kaikki raportoivat Amer Sportsin johdolle säännöllisesti toimintaansa liittyvistä keskeisimmistä riskeistä.

Rahoitusriskien hallinta on keskitetty Amer Sportsin rahoitusosastolle. Riskienhallinnan pääperiaatteet on määritelty hallituksen hyväksymissä rahoitusriskien hallinnan periaatteissa, jotka sisältävät yhtiön taserakenteeseen, rahoittajasuhteisiin ja muihin rahoitusriskeihin liittyvät periaatteet ja riskilimiitit.

Amer Sportsin ensisijaisia raportointisegmenttejä ovat yhtiön liiketoimintasegmentit: Talvi ja ulkoilu, Pallopelit ja Fitness. Talvi ja ulkoilu on jaettu seuraaviin liiketoiminta-alueisiin: Talviurheiluvälineet, Asusteet, Jalkineet, Pyöräily ja Urheiluinstrumentit. Pallopelien liiketoiminta-alueet ovat Mailapelit, Joukkueurheilu ja Golf. Fitnessin liiketoiminta-alue on Kuntosalivälineet. Toissijaisia raportointisegmenttejä ovat maantieteelliset alueet: Amerikka, EMEA ja Aasia. Toimitusjohtaja ja muu konsernijohto käyttää yhtiön toimintojen valvonnassa viikkomyyntiraportteja, kuukausittaisia talousraportteja ja säännöllisiä kokouksia liiketoimintasegmenttien/alueiden ja maantieteellisten alueiden johtoryhmien kanssa.

Tulosraportointi tapahtuu kaikissa konserniin kuuluvissa yhtiöissä yhdenmukaisesti. Niin ulkoista kuin sisäistäkin tulosraportointia koskevat Amer Sportsin kirjanpidon laadintaperiaatteet perustuvat kansainvälisiin tilinpäätösstandardeihin (IFRS, International Financial Reporting Standards), joiden ohella tarkemmat konsernin kirjanpidon ja raportoinnin laadintaperiaatteet ja ohjeet on listattu Amer Sportsin taloudellisen raportoinnin laadintaperiaatteisiin ja toimintaohjeisiin (Corporate Manual). Amer Sportsin talousosasto vastaa yhtiön kirjanpidon laadintaperiaatteiden ja raportointijärjestelmien ylläpitämisestä, ja lisäksi osasto suorittaa valvontaa, jonka tarkoituksena on varmistaa näiden raportointiperiaatteiden noudattaminen.

Liiketoimintasegmentit ovat vastuussa tilinpäätöstensä toimittamisesta Amer Sportsin talousosastolle. Amer Sportsin talousosasto yhdistää tilinpäätökset konsernitalinpäätökseksi.

Amer Sports on parhaillaan ottamassa konserninlaajuisesti käyttöön yhtenäisen ERP-toiminnanohjausjärjestelmän (SAP), joka sisältää harmonisoidut tililuetelot ja rakenteet, jotka mahdollistavat tehokkaamman valvontaympäristön. Amer Sportsin talousosasto on vastuussa SAP:n käyttöönoton valvonnasta.

Amer Sportsin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan viitekehykseen kuuluu osia Committee of Sponsoring Organizations (COSO) -mallista. Mallin viisi pääosatekijää ovat valvontaympäristö, riskin arviointi, valvontatoimenpiteet, tiedotus ja viestintä sekä valvonta.

## Valvontaympäristö

Amer Sportsin toimintaa kautta maailman ohjaavat yhtiön arvot ja eettiset ohjeet, jotka muodostavat valvontaympäristön perustan ja määrittävät tulosraportoinnin menettelytavat.

Hallituksella on yleisvastuu tehokkaan sisäisen valvontajärjestelmän ja riskienhallintajärjestelmän muodostamisesta. Tarkastusvaliokunta huolehtii siitä, että riskienhallintatoimet ovat yhtiön riskienhallintaperiaatteiden mukaisia ja sisäisen valvonnan kohdistaminen tapahtuu riskien arvioinnin kautta. Vastuu sisäisen valvonnan ja riskienhallintajärjestelmän ylläpitämisestä on toimitusjohtajalla ja johtokunnalla.

## Riskien arviointi

Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit sekä operatiiviset ja taloudelliset riskitekijät tunnistetaan, arvioidaan ja priorisoidaan vuosittain osana Amer Sportsin riskienhallintaprosessia. Amer Sportsin talousosasto määrittää tulosraportoinnin painopisteet riskien tunnistamisen ja niiden riittävän hallinnan mahdollistamiseksi.

## Valvontatoimet

Amer Sportsin sisäinen valvonta perustuu juridisiin ja operatiivisiin rakenteisiin. Koska yhtiön organisaatio on hajautettu, liiketoimintasegmentit/alueet, myynti- ja toimitusketjuorganisaatiot sekä tukitoiminnot vastaavat siitä, että konsernin riskienhallinnan strategia ja painopistealueet huomioidaan osana yksikköjen johtamisprosesseja. Amer Sportsin tukitoiminnot julkaisevat eri alueisiin, kuten taloushallintoon ja laskentatoimeen, ostoihin, myyntiin, tietohallintoon, henkilöhallintoon ja lakiasioihin liittyviä toimintaperiaatteita ja ohjeita. Liiketoimintasegmentit/alueet, myynti- ja toimitusketjuorganisaatiot sekä tukitoiminnot vastaavat näiden periaatteiden ja ohjeiden noudattamisesta niiden erityisolosuhteiden ja toimintaympäristöjen mukaan. Näin varmistetaan, että valvontatoimenpiteet ovat tehokkaita ja asianmukaisia. Riskienhallinta- ja valvontatoimenpiteet suunnitellaan siten, että havaittuja riskejä voidaan pienentää ja ottaa samalla huomioon toimenpiteiden kustannukset ja tehokkuus.

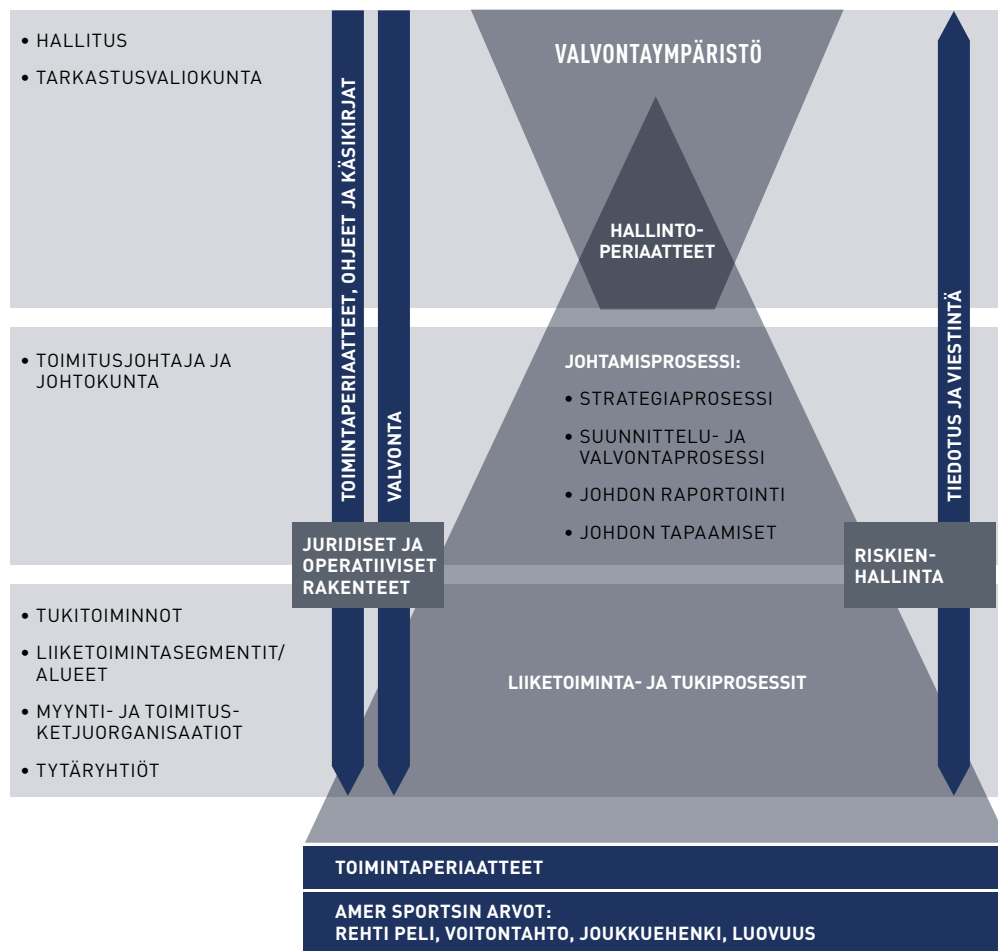
Amer Sportsin rahoitusosasto valvoo yhtiön rahoitusriskien hallinnan periaatteiden toteutumista liiketoimintasegmenteissä/alueilla ja tytäryhtiössä.

Amer Sportsin taloudellisen raportoinnin toimintaohjeissa (Corporate Manual) ja sisäisen valvonnan säännöissä (Internal Control Policy) määritellään taloushallinnon toimintatavat. Taloushallinnon valvontatoimenpiteiden tarkoituksena on estää, havaita ja korjata virheitä ja poikkeamia. Niihin sisältyy monia erilaisia toimia, kuten raportointia, valtuutuksia, hyväksymiskäytäntöjä, täsmäytyksiä ja vastuiden erittelyjä.

Amer Sportsin sisäisen valvonnan sääntöjen tarkoituksena on toimia käytännön työkaluna, jonka avulla voidaan harmonisoida ja selkeyttää määräyksiä ja toimintatapoja asettamalla vähimmäisvaatimukset kullekin sisäisen valvonnan osa-alueelle ja tiedottamalla niistä.

Amer Sportsin liiketoiminnan omaisuus-, keskeytys- ja vastuu-vahinkoriskit on suojattu asianmukaisin vakuutuksin. Maailmanlaajusten vakuutusohjelmien lisäksi käytetään paikallisia vakuutuksia täydentämään vakuutusturvaa lainsäädännöstä johtuvien erityistarpeiden takia.

## AMER SPORTSIN SISÄISEN VALVONNAN VIITEKEHYS



### 2010

Vuoden 2010 aikana käynnistettiin kaksi uutta sisäisen valvonnan kehittämishanketta. Toisen hankkeen tarkoituksena oli määrittää oman vähittäismyynnin sisäiseen valvontaan tarvittavat säännöt, ja tämän hankkeen perusteella vuoden 2011 aikana omalle vähittäismyynnille määritetään omat sisäisen valvonnan säännöt, jotta kasvavaa omaa vähittäismyyntiliiketoimintaa voidaan tukea riittävästi. Toisen hankkeen puitteissa aloitettiin pidemmälle automatisoidun ja tehokkaan, ERP-toiminnanohjausjärjestelmään (SAP) sisältyviä järjestelmän valvontatoimintoja hyödyntävän valvontaympäristön pilotointi.

Lisäksi luotiin Amer Sportsin eettiset ohjeet, jotka hallitus hyväksyi.

### Tiedotus ja viestintä

Amer Sportsin riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestelmien eri osa-alueita on kuvattu useissa käsikirjoissa, ohjeissa ja toimintaperiaatteissa. Näistä on tiedotettu kaikille konsernin yhtiöille, ja ne ovat työntekijöiden nähtävillä Amer Sportsin intranetissä.

Amer Sportsin taloudellisen raportoinnin toimintaohjeet (Corporate Manual) määrittelevät muun muassa suunnittelu- ja valvontaprosessin, raportoinnin ja kirjanpidon laadintaperiaatteet ja Amer Sportsin rahoitusosaston roolin. Veroasioita käsitellään useissa erillisissä säännöissä ja toimintaohjeissa. Amer Sportsin sisäisen valvonnan säännöissä selkeytetään toimintaohjeita edelleen ja määritetään vähimmäisvaatimukset muun muassa valtuutusmatriisille, käyttöomaisuusinvestoinneille sekä luotonvalvonnalle.

Liiketoimintasegmentit/alueet, myynti- ja toimitusketjuorganisaatiot sekä tytäryhtiöt toimittavat säännöllisesti taloushallinnon ja johdon raportteja Amer Sportsin johdolle. Näihin raportteihin sisältyvät tulosanalyysit sekä arviot mahdollisista riskeistä ja mahdollisuuksista. Säännöllisiä tapaamisia järjestetään myös sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatapoihin liittyvän tiedon ja kokemusten jakamiseksi.

### **Valvonta**

Amer Sports -yhtiöiden toimintaa arvioidaan säännöllisesti organisaation eri tasoilla. Arvioinnit ovat virallisia, ja ne dokumentoidaan. Lisäksi Amer Sportsin talousosaston edustajat suorittavat säännöllisesti operatiivisia analyyskejä ja valvovat sisäisiä valvontaprosesseja yhtiön liiketoiminnoissa.

Riskien raportointi on sisällytetty johtamisprosesseihin sekä toiminnan suunnittelu- ja valvontasykliin että strategian tarkastus- sykliin. Amer Sportsin liiketoimintasegmentit/alueet, myynti- ja toimitusketjuorganisaatiot sekä tukitoiminnot raportoivat säännöllisesti uhkaavista riskeistä sekä niiden hallitsemiseksi tehdyistä toimenpiteistä asianmukaiselle johtoportaalille.

Hallitus valvoo Amer Sportsin toimintaan liittyviä merkittäviä riskejä ja arvioi riskienhallinnan tehokkuutta.

Riskienhallinnan ohjausryhmä on vastuussa Amer Sportsin riskienhallinnan kokonaisprosessin kehittämisestä ja konsernitason riskikartoituksen tekemisestä.

### **2010**

Konsernin tasolla keskeisenä painopistealueena oli bruttokatteen parantamista ja käyttöpääoman hallintaa koskevien ohjelmien valvonta.

### **Sisäinen tarkastus**

Amer Sportsilla ei ole erillistä sisäisen tarkastuksen organisaatiota. Sisäiseen valvontaan liittyvien toimintojen ja prosessien analysoimiseksi Amer Sportsin talousosaston edustajat suorittavat säännöllisesti operatiivisia ja tulosanalyyskejä konserniin kuuluvissa yrityksissä sekä valvovat sisäisten valvontaprosessien, toimintaperiaatteiden ja määräysten noudattamista. Yhtiön ulkoisen tilintarkastuksen laajuudessa ja sisällössä otetaan huomioon, ettei Amer Sportsilla ole omaa erillistä sisäisen tarkastuksen organisaatiota. Tarkastusvaliokunta ja Amer Sportsin talousosasto määrittävät yhden tai useamman tilintarkastusteeman lakisäateisten tilintarkastusmääräysten lisäksi. Teemat vaihtuvat vuosittain, ja niistä laaditaan tarkastusvaliokunnalle ja Amer Sportsin johdolle erilliset raportit.

### **2010**

Vuonna 2010 suoritettiin koko konsernin kattava sisäisen valvonnan toimintatapojen harmonisointi.

### **Ulkoisen tilintarkastus**

Yhtiöjärjestyksen mukaan Amer Sportsilla on yksi tilintarkastaja, jonka on oltava Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö.

Amer Sportsin riippumaton tilintarkastaja vastaa koko Amer Sports -konsernin tilintarkastuksen ohjeistuksesta ja koordinoinnista.

Tarkastusvaliokunta valmistelee suosituksen tilintarkastajan valinnasta varsinaiselle yhtiökokoukselle. Varsinainen yhtiökokous valitsee tilintarkastajan vuodeksi kerrallaan.

Amer Sportsin tilintarkastaja, liiketoimintasegmenttien ja -alueiden johtajat ja talousjohtajat sekä valittujen tytäryhtiöiden toimitus- ja talousjohtajat tapaavat vähintään kerran vuodessa. Tytäryhtiöiden tilintarkastajat esittävät tilintarkastushavaintonsa vuosittain kyseiselle yhtiölle, Amer Sportsin tilintarkastajille sekä Amer Sportsin talousosaston edustajille. Lisäksi he raportoivat tytäryhtiöille yksityiskoh- taisemmin tilintarkastuksen yhteydessä tehdyistä havainnoista.

Amer Sportsin tilintarkastaja esittää kirjallisen tilintarkastusker- tomuksensa tarkastusvaliokunnalle ja hallitukselle kerran vuodessa. Päävastuullinen tilintarkastaja osallistuu hallituksen kokoukseen, jossa käsitellään tilikauden tilinpäätöstä, ja antaa yhteenvedon vuo- den tilintarkastuksesta. Tilintarkastushenkilöstö kutsutaan kaikkiin tarkastusvaliokunnan kokouksiin, joissa käsitellään ajankohtaiset havainnot konsernin tilintarkastuksen edistymisestä.

### **2010**

PricewaterhouseCoopers Oy jatkoi vuonna 2010 Amer Sportsin tilintarkastajana. Päävastuullisena tilintarkastajana toimi Jouko Malinen, joka on toiminut yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana vuodesta 2007.

# HALLITUS

31.12.2010

## ANSSI VANJOKI

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Nokia Oyj:n Executive Vice President ja Mobile Solutions -toimialaryhmän johtaja 2010–2011. Kauppatieteiden maisteri. **Keskeinen työkokemus:** Nokia Oyj:n Markets-toimialaryhmän johtaja 2007–2010. Nokia Oyj:n Executive Vice President ja Multimedia-toimialaryhmän johtaja 2004–2007. Nokia Oyj:n Executive Vice President ja General Manager 1998–2004. Nokia Matkapuhelimet Oy:n Executive Vice President ja Nokia Matkapuhelimet Oy:n Senior Vice President 1994–1998 ja Nokia Matkapuhelimet Oy:n myyntijohtaja 1991–1994. **Muut luottamustehtävät:** Koskisen Oy:n, Sonova Holding AG:n ja Free Drop Innovations Oy:n hallituksen jäsen.

## ILKKA BROTHERUS

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Sinituote Oy:n omistaja ja toimitusjohtaja. Kauppatieteiden maisteri. **Keskeinen työkokemus:** Hackman-konsernin varatoimitusjohtaja 1988–1989, Hackman Housewares Oy:n toimitusjohtaja 1987–1988 ja Havi Oy:n toimitusjohtaja 1981–1986. **Muut luottamustehtävät:** Sinituote Oy:n ja Oy Erkyte Ab:n hallituksen jäsen, Veho Group Oy Ab:n hallituksen jäsen sekä Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiolan hallintoneuvoston jäsen.

## MARTIN BURKHALTER

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Vizrt Ltd:n toimitusjohtaja. Bioteekniikan ja laskentatoimen tutkinto. **Keskeinen työkokemus:** Itsenäinen konsultti Genevessä Sveitsissä 2004–2005, Reebok Internationalin johtaja ja EMEA-alueesta vastaava johtaja (Ranska) 2001–2003 ja Intersport International Corporationin (IIC) toimitusjohtaja (Sveitsi) 1997–2001.

## CHRISTIAN FISCHER

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Accelate Business Launch and Expansion GmbH:n perustaja ja toimitusjohtaja. F&R Multimedia GmbH:n toimitusjohtaja ja enemmistöosakas. Security Land Sicherheitsfachmarkt GmbH:n perustaja. MBA. **Keskeinen työkokemus:** A.T. Kearney Management Consultantsin johtaja (Saksa) 1994–1999. Henkel AG & Co. KGaA:n (Saksa) kansainvälisen brändin hallinnossa 1993.

## HANNU RYÖPPÖNEN

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Kauppatieteellinen tutkinto. **Keskeinen työkokemus:** Stora Enso Oyj:n (Helsinki/Lontoo) varatoimitusjohtaja 2007–2009. Stora Enso Oyj:n (Helsinki ja Lontoo) talousjohtaja 2005–2008. Koninklijke Ahold N.V.:n (Amsterdam) talousjohtaja 2003–2005. Industri Kapital Groupin (Lontoo) talousjohtaja 1999–2003. Ikea-konsernin talousjohtaja 1985–1998. **Muut luottamustehtävät:** Altor private equity funds sijoitusrahastojen ja Tiimari Oyj:n hallituksen puheenjohtaja sekä Rautaruukki Oyj:n hallituksen varapuheenjohtaja. Neste Oil Oyj:n, Novo Nordisk A/S:n ja Korsnäs Ab:n hallituksen jäsen sekä Citigroupin pohjoismaisen neuvottelukunnan jäsen.

## BRUNO SÄLZER

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Escada SE:n (entinen Escada AG, Saksa) toimitusjohtaja 2008–2009. Kauppatieteellinen tutkinto. **Keskeinen työkokemus:** Hugo Boss AG:n (Saksa) hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja 2002–2008, Hugo Boss AG:n (Saksa) hallituksen varapuheenjohtaja 1998–2002, Hugo Boss AG:n (Saksa) hallituksen jäsen 1995–1998, Hairdressing International of Hans Schwarzkopf GmbH:n (Saksa) toimitusjohtaja 1993–1995. **Muut luottamustehtävät:** Deichmann SE:n (Saksa) johtokunnan jäsen.

## PIRJO VÄLIAHO

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Procter & Gamblen (Saksa, Itävalta ja Sveitsi) Vice President ja toimitusjohtaja. Ekonomi. **Keskeinen työkokemus:** Useita johtotehtäviä Gillette Companyssä (Gillette Nordicin, Central Europe Westin ja Gillette Eastern Euroopen johtaja ja toimitusjohtaja sekä Braun Nordicin toimitusjohtaja), erilaisia kansainvälisen markkinoinnin tehtäviä Gillette Oy:n Braun-yksikössä ja markkinointitehtäviä Braun GmbH:ssä ja Gillette Companyssä Yhdysvalloissa, Kanadassa ja Suomessa 1982–2005.





VASEMMALTA YLHÄÄLTÄ:  
ANSSI VANJOKI  
ILKKA BROTHERUS  
MARTIN BURKHALTER  
CHRISTIAN FISCHER  
HANNU RYÖPPÖNEN  
BRUNO SÄLZER  
PIRJO VÄLIAHO

Lisätietoa Amer  
Sportsin hallituksesta  
[www.amersports.com](http://www.amersports.com)

31.12.2010

## HEIKKI TAKALA

### Toimitusjohtaja

Syntynyt 1966. Suomen kansalainen. Amer Sports Oyj:n palveluksessa vuodesta 2010. Aikaisempi tehtävä ennen Amer Sportsiin siirtymistä: Procter&Gamblen kauneudenhoidon ammattilaistuotteiden kaupallinen johtaja (P&G Salon Professional Global Commercial Operations), Geneve, Sveitsi, 2008–2010. Aikaisemmin useissa alueellisissa ja maakohtaisissa linjajohdon tehtävissä Procter&Gamblen kaupallisissa ja brändinhallinnan organisaatioissa 1992–2008. Kauppatieteiden maisteri (kansainvälinen liiketoiminta), Helsingin kauppakorkeakoulu ja ESADE (Barcelona).

## PAUL BYRNE

### Fitness

Syntynyt 1951. Yhdysvaltain kansalainen. Precor Incorporatedin palveluksessa vuodesta 1985. Fitness-liiketoiminnan johtaja vuodesta 2002. Precor Incorporatedin myynti- ja markkinointijohtaja 1985–1999. Diplomi-insinööri, Syracuse University; Bachelor of Arts, biology, Colgate University, USA.

## CHRIS CONSIDINE

### Pallopelit

Syntynyt 1960. Yhdysvaltain kansalainen. Wilson Sporting Goods Co.:n palveluksessa vuodesta 1982. Wilson Sporting Goods Co.:n ja Amer Sportsin Pallopelit-liiketoiminnan toimitusjohtaja vuodesta 2005. Wilson Team Sportsin toimitusjohtaja 2003–2005. Wilson Team Sportsin johtaja 1994–2003. Wilson Team Sportsin myyntijohtaja 1991–1993. Useita eri tehtäviä Wilson Team Sportsissa 1982–1991. Bachelor of Arts, Miami University, USA.

## MIKE DOWSE

### Amerikan aluejohtaja

Syntynyt 1966. Yhdysvaltain kansalainen. Amer Sports Oyj:n palveluksessa vuodesta 2004. Amer Sports Oyj:n Amerikan johtaja vuodesta 2010. Talvi ja ulkoilu -liiketoiminnan Amerikan johtaja 2006–2010. Suannon Pohjois-Amerikan johtaja 2004–2006. Nike Inc.:n tennisjalkineiden johtaja 2002–2004. Useita tehtäviä Wilson Sporting Goodsissa Chicagossa, Atlantassa ja Saksassa 1989–2002. Bachelor of Arts, markkinointi ja hallinto, University of Portland, USA.

## VICTOR DURAN

### Kuluttajamarkkinoinnin ja liiketoiminnan johtaja

Syntynyt 1966. Yhdysvaltain kansalainen. Amer Sports Oyj:n palveluksessa vuodesta 2010. Johtokunnan jäsen 1.1.2011 alkaen. HotHouse Consulting, osakas 2008–2010. Zyman Group Consulting, johtaja 2006–2008. Caterpillar, EMEAn markkinointipäällikkö 2001–2005. Procter&Gamble, useita tehtäviä linjajohdossa 1994–2001. Yhdysvaltain armeija, upseeri 1989–1992. MBA, kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi, University of North Carolina, USA. BS Economics, Yhdysvaltain sotilaskatemia, West Point.

## MATT GOLD

### Aasian aluejohtaja

Syntynyt 1969. Yhdysvaltain kansalainen. Wilson Sporting Goodsin palveluksessa vuodesta 1992. Amer Sportsin Aasian johtaja vuodesta 2007. Amer Sportsin Japanin johtaja 2002–2006. Bachelor of Arts, Pomona College, Claremont, Kalifornia, USA.

## TERHI HEIKKINEN

### Henkilöstöjohtaja

Syntynyt 1964. Suomen kansalainen. Amer Sports Oyj:n palveluksessa vuodesta 2009. Rautaruukki Oyj, henkilöstöjohtaja 2005–2009. Alma Media Oyj, henkilöstöjohtaja, 2003–2005. Fujitsu Invia Oy, henkilöstöjohtaja 2001–2003. Accenture Oy, henkilöstöjohtaja 1999–2001. Hartwall Oy, henkilöstöpäällikkö, 1996–1999. Suomen Posti Oy, henkilöstöpäällikkö 1989–1996. Kauppa- ja teollisuusministeriö, yritysneuvoja, 1987–1989. Kauppatieteiden maisteri, Tampereen yliopisto.

## ANTTI JÄÄSKELÄINEN

### Kehitysjohtaja

Syntynyt 1972. Suomen kansalainen. Amer Sports Oyj:n palveluksessa vuodesta 2009. Stora Enso Ab:n biojalostamoliiketoiminnan johtaja, Ruotsi, 2007–2009. Stora Enso konsernin strategiajohtaja, Iso-Britannia, 2006–2007. Stora Enso Oyj:n Strategia & investoinnit -osaston johtaja 2004–2006. Projektipäällikkö, liikkeenjohdon konsultti, McKinsey & Company, 2002–2004. Liiketoimintapäällikkö, Nokia Italia S.p.A, 1999–2001. Liiketoimintapäällikkö, Nokia Networks, System Marketing & Sales, 1998–1999. Enso-konsernin rahoitusanalytikko 1996–1998. MBA, INSEAD, Ranska. Kauppatieteiden maisteri, Helsingin kauppakorkeakoulu, Suomi. Diplomi-insinööri, Teknillinen korkeakoulu.



VASEMMALTA YLHÄÄLTÄ: HEIKKI TAKALA, PAUL BYRNE, CHRIS CONSIDINE, MIKE DOWSE, VICTOR DURAN, MATT GOLD, TERHI HEIKKINEN, ANTTI JÄÄSKELÄINEN, BERNARD MILLAUD, MIKKO MOILANEN, PEKKA PAALANNE, JEAN-MARC PAMBET, MICHAEL SCHINEIS, JUSSI SIITONEN, ANDY TOWNE, VINCENT WAUTERS, MICHAEL WHITE

#### **BERNARD MILLAUD**

##### **Mavic SAS:n toimitusjohtaja**

Syntynyt 1958. Ranskan kansalainen. Amer Sports Oyj:n palveluksessa vuodesta 2005. 2010– Mavic SAS:n toimitusjohtaja. 2007–2009 Salomon SAS:n toimitusjohtaja, Pyöräilyliiketoiminnan (Mavic) toimitusjohtaja ja Talviurheiluliiketoiminnan (Salomon) toimitusjohtaja. 2002–2007 Mavicin johtaja. 1998–2002 Salomonin Talviurheilun johtaja. 1988–1998 Salomon, useita tehtäviä Salomonin Talviurheiluliiketoiminnassa. 1981–1988 Renault, autoteollisuus, useita tehtäviä Renault'ssa ja sen tytäryhtiössä SNR Bearingsissa. Ecole Polytechnique.

#### **MIKKO MOILANEN**

##### **Urheiluinstrumentit**

Syntynyt 1965. Suomen kansalainen. Suunto Oyj:n palveluksessa vuodesta 2010. Head of Programs and Operations Management, Focused Business, Nokia 2008–2009. Nokian Demand Supply Network Management -osastosta (DSNM) vastaava teknologia-, strategia- ja laatujohtaja 2008. Nokian ohjelmistotalustoista vastaava johtaja 2007. Nokian tuotekehityksen uusiutumisesta vastaava johtaja 2005–2006. Nokian tuotekehi-

tys- ja tutkimusjohtaja, Vancouver, Kanada, 2002–2005. Nokian tuoteohjelmapäällikkö 1998–2002. Nokian Digital Convergence -yksikön tuoteohjelmapäällikkö 1997–1998. Nokian ASIC- ja laitteistoteknologioista vastaava matkapuhelinten ja langattoman tiedonsiirron teknologiapäällikkö 1995–1997. Mobile Phones/Wireless Data Integrated Circuits (IC) Group Manager 1992–1995, Nokia Mobile Phones/Nokia Paging ASIC. ASIC Design House Smartech Oy:n suunnitteluinsinööri ja projektipäällikkö, Tampere 1989–1992. Diplomi-insinööri, mikroelektroniikka ja digitaalinen signaalinkäsittely, Tampereen teknillinen yliopisto.

#### **PEKKA PAALANNE**

##### **Varatoimitusjohtaja ja toimitusjohtajan sijainen**

Syntynyt 1950. Suomen kansalainen. Amer Sports Oyj:n palveluksessa 1997–31.12.2010. Kone Oyj:n talous- ja informaatiojärjestelmien johtaja 1991–1997. Useita eri johtotehtäviä Kone Oyj:ssä 1979–1991. Ekonomi, Helsingin kauppa- korkeakoulu.

#### **JEAN-MARC PAMBET**

##### **Jalkineet; Salomon SAS:n toimitusjohtaja**

Syntynyt 1959. Ranskan kansalainen. Amer Sports Oyj:n palveluksessa vuodesta 2005. 2010– Jalkineiden johtaja ja Salomon SAS:n toimitusjohtaja. 2007–2010 Amer Sports, Asusteiden ja jalkineiden johtaja. 2002–2007 Salomonin Asusteiden ja jalkineiden johtaja. Salomonin EMEAn johtaja 1996–2002. Salomonin Ranskan maa johtaja 1990–1996. 1985–1990 useita tehtäviä Salomonissa. 1983–1985 Eurequip Paris, konsultti. European Outdoor Groupin (EOG) hallituksen jäsen vuodesta 2009. Tutkinto Ecole HEC, Pariisi.

## **MICHAEL SCHINEIS**

### **Talviurheiluvälineet**

Syntynyt 1958. Saksan kansalainen. Talviurheiluvälineiden johtaja vuodesta 2007. Atomic Austria GmbH:n toimitusjohtaja vuodesta 1996. Beirat für Wissenschaft und Forschung des Landes Salzburg -neuvottelukunnan sekä Bulthaup GmbH & Co. KG:n neuvottelukunnan jäsen. Salomon Germany GmbH:n johtaja 1993–1996. Mainostoimisto CONTOPin johtoryhmän jäsen 1989–1993. MBA, valtiotieteiden tohtori (Dr. rer. pol.), Saksa.

## **JUSSI SIITONEN**

### **CFO**

Syntynyt 1969. Suomen kansalainen. Amer Sports Oyj:n CFO ja johtokunnan jäsen 1.1.2011 alkaen. Amer Sports Oyj:n palveluksessa vuodesta 2009. Amer Sports Oyj:n talousjohtaja 2009–2010. Stora Enso -konsernin talousohjauksen ja hallinnon johtaja 2008–2009. Stora Enso -konsernin laskentajohtaja 2006–2008. Useita talousohjauksen ja hallinnon sekä projektinhallinnan tehtäviä Stora Enso -konsernissa vuodesta 1992. Kauppatieteiden maisteri, Helsingin kauppakorkeakoulu.

## **ANDY TOWNE**

### **Asusteet**

Syntynyt 1966. Ison-Britannian kansalainen. Amer Sports Oyj:n palveluksessa vuodesta 2010. Musto Ltd:n toimitusjohtaja 2008–2009. Reebok International Ltd:n Euroopan markkinoinnista ja tuotteista vastaava johtaja 2004–2007. Helly Hansen Asan globaalista markkinoinnista ja tuotteista vastaava johtaja 1998–2003. Adidas UK Ltd:n markkinointijohtaja 1994–1998. Kraft Jacobs Suchard

Ltd:n brändipäällikkö 1991–1994. Saatchi & Saatchi Advertising Ltd:n asiakkuuspäällikkö 1988–1990. MA, BA (Hons), maankäyttö, Cambridge University.

## **VINCENT WAUTERS**

### **Toimitusketjun ja informaatiojärjestelmien johtaja**

Syntynyt 1972. Belgian kansalainen. Amer Sports Oyj:n palveluksessa vuodesta 2008. Useita tehtäviä Newell Rubbermaidissa 2002–2008. Newell Rubbermaidin EMEAn johtaja 2006–2008. Sanford European toimitusketjusta ja asiakaspalvelusta vastaava johtaja 2004–2006. Sanford European toimitusketjun kehittämistehtävien johtaja 2002–2004. Amazon.fr:n toimitusketjusta ja valikoimasta sekä toiminnan kehittämisestä vastaava johtaja 2000–2002. Useita tehtäviä Redcats-konsernissa 1997–2000. Redouten logistiikka- ja jälleenmyyntipäällikkö (Iso-Britannia). Elloksen suoramarkkinoinnin projektipäällikkö (Ruotsi). Movitexin tuotepäällikkö (Ranska). Liikehallinnon jatkotutkinto, Saint-Louis Business School, Bryssel ja geopolitiikan ja nykyyhistorian jatkotutkinto, ULB, Bryssel.

## **MICHAEL WHITE**

### **EMEA:n aluejohtaja**

Syntynyt 1964. Ison-Britannian kansalainen. Amer Sports Oyj:n palveluksessa vuodesta 2005. Amer Sports Oyj:n EMEAn johtaja vuodesta 2010, Euroopan johtaja 2008–2009, Ison-Britannian ja Irlannin johtaja 2005–2008. Office Depotin johtaja, Ranska 2000–2004. ICI Paintsin johtaja, Ranska 1997–2000. French Connectionin johtaja, Ranska 1995–1997, kaupallinen johtaja, Ranska 1993–1995. Coats Viyellan

myynti- ja markkinointipäällikkö, Ecuador 1992–1993, markkinointijohtaja, Eurooppa 1990–1991, Management Trainee harjoittelija 1988–1990. MA Hons (with distinction), University of St Andrews.

Lisätietoa Amer Sportsin johtokunnasta  
[www.amersports.com](http://www.amersports.com)

# PALKITSEMINEN

Amer Sportsin kokonaispalkitsemisperiaatteet ovat sidoksissa taloudelliseen tulokseen ja henkilökohtaiseen suoritukseen. Kokonaispalkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on edistää liiketoiminnan menestyksellisyyttä tukemalla osaavien työntekijöiden rekrytointia, motivointia ja palkitsemista sekä heidän pitämistään palveluksessa.

## HALLITUKSEN JÄSENTEN PALKKIOT JA MUUT ETUUDET

Amer Sportsin osakkeenomistajat päättävät varsinaisessa yhtiökokouksessa vuosittain hallituksen jäsenille osakeyhtiölain mukaisesti maksettavista palkkioista ja muista etuuksista.

10.3.2010 pidetyssä varsinaisessa yhtiökokouksessa päätettiin, että hallituksen puheenjohtajalle maksetaan vuosipalkkiota 80 000 euroa, varapuheenjohtajalle 50 000 euroa ja muille hallituksen jäsenille 40 000 euroa.

Varsinaisen yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti 40 prosenttia hallituksen jäsenille budjetoituista palkkioista, mukaan lukien puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan palkkiot, käytetään Amer Sportsin osakkeiden ostamiseen kunkin hallituksen jäsenen tilille. Hallituksen jäsen ei saa myydä eikä luovuttaa kyseisiä osakkeita kolmannelle osapuolelle hallitusjäsenyytensä aikana. Myynti- ja luovutusrajoitus on kuitenkin voimassa enintään viisi vuotta osakkeiden hankinnasta lähtien.

## HALLITUKSEN PALKKIOT 31.12.2010

	Euroa	Osakkeita
Ilkka Brotherus	50 000	2 237
Martin Burkhalter	40 000	1 789
Christian Fischer	40 000	1 789
Hannu Ryöppönen	40 000	1 789
Bruno Sälzer	40 000	1 789
Anssi Vanjoki	80 000	3 579
Pirjo Väliaho	40 000	1 789
Yhteensä	330 000	14 761

## HALLITUKSEN JÄSENILLE PALKKIOINA MAKSETTAVIEN OSAKKEIDEN MÄÄRÄ JA OSAKKEISIIN LIITTYVÄT OIKEUDET

Hallituksen jäsenille maksettiin 17.6.2010 vuosipalkkiota yhteensä 330 000 euroa, josta 198 039,63 euroa maksettiin rahana. Samaan aikaan hallituksen jäsenille luovutettiin osakkeita seuraavasti: Hannu Ryöppönen, 1 789 osaketta; Ilkka Brotherus, 2 237 osaketta; Martin

Burkhalter, 1 789 osaketta; Christian Fischer, 1 789 osaketta; Bruno Sälzer, 1789 osaketta; Anssi Vanjoki, 3 579 osaketta ja Pirjo Väliaho, 1 789 osaketta.

## TOIMITUSJOHTAJAN JA MUIDEN JOHTAJIEN PALKAT SEKÄ KOKONAISSPALKITSEMISPERIAATTEET

Toimitusjohtajan ja hänen suorien alaistensa palkoista ja palkkioista päättää hallitus. Palkkojen ja kannustinjärjestelmän valmistelusta vastaa hallituksen palkitsemisvaliokunta. Johtokunnan jäsenille ei makseta erillistä korvausta johtotehtävissä toimimisesta. Amer Sportsin kokonaispalkitsemisperiaatteet ovat sidoksissa taloudelliseen tulokseen ja henkilökohtaiseen suoritukseen. Kokonaispalkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on edistää liiketoiminnan menestyksellisyyttä tukemalla osaavien työntekijöiden rekrytointia, motivointia ja palkitsemista sekä heidän pitämistään palveluksessa. Järjestelmä korostaa myös tiimin ja yksilön vastuuta. Kokonaispalkitsemisjärjestelmän periaatteita sovelletaan kaikkiin Amer Sportsin työntekijöihin. Yksittäisen työntekijän suoritusta arvioidaan ja sille asetetaan tavoitteet vuosittain työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä kesken pidettävissä kehityskeskusteluissa. Toimitusjohtajan suoriutumista arvioi hallitus. Amer Sportsin kokonaispalkitsemisjärjestelmä koostuu peruspalkasta, etuisuuksista, vuosibonusista ja pitkän aikavälin kannustimista. Peruspalkka on palkan peruselementti, ja siinä otetaan huomioon erityisesti työtehtävän sisältö ja sen vaativuus. Edut ovat osa Amer Sportsin kokonaispalkitsemisjärjestelmää, jossa noudatetaan paikallisia etuisuuksien verotuskäytäntöjä.

Amer Sportsin vuosibonusohjelmien tarkoituksena on edistää yhtiön kasvua ja kannattavuutta sekä tukea yhtiön liiketoimintastrategian toteutumista. Vuosibonusilla palkitaan työntekijöitä yhtiön taloudellisten sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta. Taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen painoarvo on korkeampi johtorason työntekijöiden kokonaistavoitteiden asettelussa. Vuosibonusjärjestelmään osallistuminen on tehtäväkohtaista, ja se on henkilömäärältään laajin kannustinjärjestelmä.

Amer Sportsin pitkän aikavälin kannustinjärjestelmät ovat tärkeässä asemassa strategisesti, ja ne perustuvat osakkeen arvon kehitykseen. Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmien hallinnointi on hallituksen vastuulla. Rajoitettu määrä johtajistoa kuuluu pitkän aikavälin kannustinjärjestelmien piiriin, ja hallitus valitsee heidät toimitusjohtajan esityksen perusteella.

## ELÄKKEET

Ylin johto kuuluu Suomessa lakisäätöisen TyEL-eläkejärjestelmän piiriin, jonka mukaan peruspalkka, verotettavat etuudet ja vuosittaiset kannustimet lasketaan eläkkeen muodostaviin tuloihin. Muissa maissa toimivien konsernin yhtiöiden johtajiin pätevät paikalliset eläkejärjestelmät. Lisätietoja löytyy tilinpäätöksen liitetiedoista.

## TOIMITUSJOHTAJA

Heikki Takala on Amer Sportsin toimitusjohtaja. Hän aloitti tehtävänsä 1.4.2010. Toimitusjohtajan palvelussuhteen ehdot on määritelty hallituksen vahvistamassa kirjallisessa toimitusjohtajasopimuksessa.

Toimitusjohtajan palkoista ja palkkioista päättää hallitus. Amer Sportsin toimitusjohtajan vuotuinen kokonaisbruttopalkka on 600 000 euroa, ja hänellä on oikeus osallistua Amer Sports Oyj:n johdon vuosibonusohjelmaan. Toimitusjohtaja on 1.4.2010 saanut 30 000 Amer Sportsin osaketta, ja osakkeet ovat siirtoarjituksen alaisia 31.3.2013 saakka. Toimitusjohtaja osallistuu vuoden 2010 tulospohjaiseen osakeohjelmaan sekä vuoden 2010 rajoitettuun osakeohjelmaan.

Toimitusjohtaja kuuluu paikallisen lakisäätöisen vakioeläkejärjestelmän piiriin ja voi jäädä eläkkeelle 65 vuoden iässä.

Sekä yhtiöllä että toimitusjohtajalla on kirjallisen toimitusjohtajasopimuksen nojalla kuuden (6) kuukauden irtisanomisaika. Jos yhtiö irtisanoo toimitusjohtajan, yhtiön on maksettava irtisanomiskorvauksena kahdentoista (12) kuukauden palkkaa vastaava summa.

## PITKÄN AIKAVÄLIN PALKITSEMISOHJELMAT

### PITKÄN AIKAVÄLIN RAHAPALKKIO-OHJELMAT

#### **Siirretty pitkän aikavälin rahapalkkio-ohjelma 2005–2007 ja 2008–2010**

Tällä siirretyllä rahapalkkio-ohjelmalla pyritään sitouttamaan avainhenkilöitä. Ohjelma tukee vuositavoitteiden toteutumista ja pitkän aikavälin osakekurssin kehitystä. Ohjelman tulos on sidottu osakekurssin kehitykseen kolmeksi vuodeksi. Palkkio maksetaan rahana samassa valuutassa kuin palkka. Maksu on veronalainen, ja siihen sovelletaan muita lain määräämiä vähennyksiä. Vuoden 2010 lopussa ohjelman piirissä oli 88 johtotehtävissä olevaa henkilöä.

#### **Siirretty pitkän aikavälin rahapalkkio-ohjelma 2011–2013**

Amer Sportsin hallitus päätti 21.12.2010 jatkosta aikaisemmalle siirretylle rahapalkkio-ohjelmalle tarkistetuin ehdoin.

Tällä siirretyllä rahapalkkio-ohjelmalla pyritään jalkauttamaan Amer Sportsin strategia ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen. Ohjelma tukee vuositavoitteiden toteutumista ja pitkän aikavälin osakekurssin kehitystä. Ohjelman tulos on sidottu osakekurssin kehitykseen kahdeksi vuodeksi. Palkkio maksetaan rahana samassa valuutassa kuin palkka. Maksu on veronalainen, ja siihen sovelletaan muita lain määräämiä vähennyksiä. Tämä uusi siirretty pitkän aikavälin rahapalkkio-ohjelma on suunnattu noin 120 henkilölle.

## OSAKEPOHJAINEN KANNUSTINJÄRJESTELMÄ

### **Rajoitettu osakeohjelma 2007**

Amer Sports Oyj:n hallitus päätti 14.1.2007 osakepohjaisen kannustinjärjestelmän perustamisesta Amer Sportsin avainhenkilöille. Osallistuakseen järjestelmään kunkin avainhenkilön tuli hankkia itselleen Amer Sportsin osakkeita puolet siitä määrästä, joka hänelle

kannustinjärjestelmän kautta jaettaisiin. Perustuva palkkio maksettiin vuonna 2008 osittain osakkeina ja osittain rahana. Rahapalkkio kattaa palkkiosta aiheutuvat verot ja veroihin liittyvät kulut. Osakkeista 25 % oli luovutettavissa huhtikuussa 2010, 25 % on luovutettavissa huhtikuussa 2011 ja 50 % huhtikuussa 2012. Osakepohjaisen kannustinjärjestelmän perusteella maksettavien palkkioiden kokonaismäärä on noin 400 000 osaketta. Vuoden 2010 lopussa osakepohjaisen kannustinjärjestelmän piirissä oli 19 avainhenkilöä, jotka olivat vastaanottaneet yhteensä 72 350 osaketta ennen vuoden 2009 osakeantia.

Amer Sports Oyj:n hallitus päätti 3.3.2009 siirtää konsernin avainhenkilöiden osakepohjaiseen kannustinjärjestelmään tarkoitetut osakkeet sen kokonaan omistamalle tytäryhtiölle, Amer Sports International Oy:lle jaettavaksi avainhenkilöille tulevaisuudessa. Tilikauden lopussa Amer Sports International Oy omisti 342 963 osaketta, mukaan lukien Amer Sports International Oy:lle niiden henkilöiden vuoden 2010 aikana palauttamattomat osakkeet, jotka eivät enää kuulu järjestelmän piiriin. Amer Sports International Oy:n omistamista osakkeista 97 963 on jaettavissa avainhenkilöille.

Osakepohjaisen kannustinjärjestelmän ehdossa ei ole määräyksiä osakeannin vaikutuksesta järjestelmään. Amer Sports Oyj:n hallitus päätti 17.9.2009 täydentää osakepohjaisen kannustinjärjestelmän ehtoja siten, että järjestelmän perusteella jaettavien osakkeiden merkintäoikeudet vapautetaan luovutusrajoituksesta. Lisäksi yhtiön hallitus päätti, että järjestelmän piirissä olevat henkilöt voivat näiden vapautettujen merkintäoikeuksien perusteella hankkia osakeannissa tarjottuja osakkeita ja että yhtiö maksaa järjestelmän piirissä oleville henkilöille palkkana näiden osakkeiden merkintähintaa sekä maksun aiheuttamia veroja vastaavan summan. Osakeannin yhteydessä merkittyihin osakkeisiin pätevät samat luovutusrajoitukset kuin jo aiemmin järjestelmän perusteella luovutettuihin osakkeisiin. Siinä määrin kuin osakkeiden merkintä osakeannista ei ollut oikeudellisista syistä mahdollista, järjestelmän perusteella aiemmin luovutetuilla osakkeilla saadut merkintäoikeudet vapautettiin järjestelmään kuuluvien henkilöiden osalta osakkeiden myyntiä koskevasta luovutusrajoituksesta. Niille järjestelmän piiriin kuuluville henkilöille, joiden ei ole ollut oikeudellisista syistä mahdollista merkitä osakkeita osakeannista, luovutettiin lisää osakkeita siinä määrin kuin oli tarpeen heidän pitämisekseen samalla tasolla muiden järjestelmään osallistuvien henkilöiden kanssa. Hallitus on määrittänyt tarvittavat määrät, ja Amer Sports International Oy on siirtänyt osakkeet näille järjestelmän piirissä oleville henkilöille. Osakeannin yhteydessä merkittiin 60 236 osaketta järjestelmään osallistuville henkilöille, ja 7 300 osaketta siirrettiin niille järjestelmän piiriin kuuluville henkilöille, joiden ei ole ollut oikeudellisista syistä mahdollista merkitä osakkeita osakeannista.

### **Tulosperusteinen osakeohjelma 2010**

Amer Sports Oyj:n hallitus hyväksyi 4.2.2010 konsernin avainhenkilöstölle tarkoitetun uuden osakeperusteisen kannustinjärjestelmän. Uuden ohjelman tavoitteena on yhdistää osakkeenomistajien ja avainhenkilöstön tavoitteet. Näin pyritään lisäämään yhtiön arvoa, sitouttamaan avainhenkilöstöä yhtiöön sekä tarjoamaan heille yhtiön osakkeiden omistamiseen perustuvia kilpailukykyisiä palkitsemisjärjestelmiä. Järjestelmä palkitsee avainhenkilöstöä lyhytaikaisesta taloudellisesta menestyksestä sekä pitkäaikaisesta osakekurssin noususta ja sitoutumisesta.

Uuteen tulosperusteiseen osakeohjelmaan sisältyy kuusi tulosjaksoa: kalenterivuodet 2010, 2011 ja 2012 sekä kalenterivuodet 2010–2012, 2011–2013 ja 2012–2014. Yhtiön hallitus päättää tulosjaksojen tuloskriteereistä ja tavoitteista kunkin tulosjakson alussa. Ohjelman mahdollinen palkkio tulosjaksolta 2010 perustuu konsernin tulokseen ennen korkoja ja veroja (EBIT), ja mahdollinen palkkio tulosjaksolta 2010–2012 perustuu konsernin osakkeen kokonaistuottoon (TSR).

Edellytyksenä ohjelmaan osallistumiselle ja palkkion saamiselle sen perusteella on, että avainhenkilöt ostavat yhtiön osakkeita. Avainhenkilöillä on mahdollisuus saada osakepalkkio, jos he täyttävät tämän edellytyksen.

Tulosjaksojen mahdolliset palkkiot maksetaan osittain yhtiön osakkeina ja osittain rahana. Rahapalkkio vastaa palkkiosta avainhenkilölle aiheutuvia veroja ja veroihin liittyviä kuluja. Tulosjaksoilta 2010, 2011 ja 2012 maksettua osakkeita ei saa siirtää 31.12.2012, 31.12.2013 ja 31.12.2014 päättyvien rajoitusjaksojen aikana. Konsernin johtoryhmän jäsenen on säilytettävä omistuksensa 50 % kannustinjärjestelmien perusteella saamistaan osakkeista niin kauan kuin johtoryhmän jäsenen omistamien osakkeiden kokonaisarvo vastaa henkilön vuotuista bruttopalkkaa.

Tulosperusteinen osakeohjelma on suunnattu noin 60 henkilölle, joihin kuuluvat konsernin johtoryhmän jäsenet. Vuoden 2010 lopussa 59 avainhenkilöä kuului tulosperusteisen osakeohjelman piiriin. Tulosperusteisen osakeohjelman perusteella maksettavien palkkioiden nettomäärä on yhteensä enintään 1 000 000 Amer Sports Oyj:n osaketta.

### Rajoitettu osakeohjelma 2010

Lisäksi Amer Sports Oyj:n hallitus hyväksyi 4.2.2010 konsernin avainhenkilöstölle tarkoitetun uuden osakeperusteisen kannustinjärjestelmän. Uuden ohjelman tavoitteena on yhdistää osakkeenomistajien ja avainhenkilöstön tavoitteet. Näin pyritään lisäämään yhtiön arvoa, sitouttamaan avainhenkilöstöä yhtiöön sekä tarjoamaan heille yhtiön osakkeiden omistamiseen perustuvia kilpailukykyisiä palkitsemisjärjestelmiä.

Uuteen rajoitettuun osakeohjelmaan sisältyy kolme tulosjaksoa: kalenterivuodet 2010, 2011 ja 2012. Mahdollinen palkkio perustuu työsuhteen jatkumiseen. Tulosjaksojen mahdollinen palkkio maksetaan osittain yhtiön osakkeina ja osittain rahana. Rahapalkkio vastaa palkkiosta aiheutuvia veroja ja veroihin liittyviä kuluja. Osakkeita ei saa siirtää 31.12.2012, 31.12.2013 ja 31.12.2014 päättyvien rajoitusjaksojen aikana. Konsernin johtoryhmän jäsenen on säilytettävä omistuksensa 50 % kannustinjärjestelmien perusteella saamistaan osakkeista niin kauan kuin johtoryhmän jäsenen omistamien osakkeiden kokonaisarvo vastaa henkilön vuotuista bruttopalkkaa.

Rajoitettu osakeohjelma on suunnattu noin 30 henkilölle, joihin kuuluvat konsernin johtokunnan jäsenet. Vuoden 2010 lopussa 19 avainhenkilöä kuului rajoitetun osakeohjelman piiriin. Rajoitetun osakeohjelman perusteella maksettavien palkkioiden nettomäärä on yhteensä enintään 270 000 Amer Sports Oyj:n osaketta.

### PALKAT, EDUT JA PALKKIOT 2010

Amer Sportsin toimitusjohtajien ja johtokunnanjäsenien palkkojen, etuisuuksien ja palkkioiden määrä vuonna 2010 oli 8,0 milj. euroa. Yhtiön toimitusjohtajalle Heikki Takalalle maksettu kokonaispalkka

vuonna 2010 oli 0,7 milj. euroa. Yhtiön aikaisemmalle toimitusjohtajalle Roger Talermolle maksettu palkka vuonna 2010 oli 2,4 milj. euroa, josta tulos- ja muihin tavoitteisiin sidottujen bonuspalkkioiden osuus oli 0,5 milj. euroa. Muiden johtokunnan jäsenien palkkojen, etuisuuksien ja palkkioiden kokonaismäärä oli 4,9 milj. euroa, josta tulospalkkioiden määrä oli 1,6 milj. euroa.

Euroa	Palkat ja palkkiot	Bonus-palkkiot	Yhteensä
Toimitusjohtajat	2 632 492	487 149	3 119 641
Johtokunnan jäsenet *)	3 307 193	1 558 131	4 865 324
Yhteensä	5 939 685	2 045 280	7 984 965

\*) Mike Dowse, Matt Gold ja Michael White nimitettiin johtokuntaan 15.10.2010 alkaen, Mikko Moilanen 17.3.2010 ja Andy Towne 11.10.2010.

### OSAKEOMISTUS 31.12.2010

Kpl	Hallituksen jäsenet	Toimitusjohtaja	Johtokunta	Yhteensä
Osakkeet	2 745 306	32 900	138 543	2 916 749

# TIETOA SIJOITTAJILLE

## YHTIÖKOKOUS

Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiön osakkeenomistajat käyttävät yhtiökokouksissa päätösvaltaansa yhtiön asioissa. Varsinaisessa yhtiökokouksessa päätetään niistä asioista, jotka osakeyhtiölain ja Amer Sportsin yhtiöjärjestyksen mukaan kuuluvat yhtiökokouksen päätettäväksi. Tällaisia asioita ovat muuan muassa tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen vahvistaminen, taseen osoittaman voiton käyttämisestä ja osingonmaksusta päättäminen, vastuuvapauden myöntäminen hallitukselle ja toimitusjohtajalle, hallituksen jäsenten ja tilintarkastajan nimittämisestä päättäminen sekä heidän palkkioistaan päättäminen. Amer Sportsin yhtiöjärjestyksen mukaan varsinaisen yhtiökokous on pidettävä vuosittain ennen kesäkuun loppua.

Ylimääräinen yhtiökokous on pidettävä silloin, kun hallitus pitää sitä tarpeellisena tai kun Amer Sportsin tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, jotka yhdessä edustavat vähintään yhtä kymmenesosaa kaikista Amer Sportsin liikkeeseen laskemista osakkeista, sitä kirjallisesti vaativat.

Osakkeenomistajalla on oikeus saada yhtiökokoukselle kuuluva asia yhtiökokouksen käsiteltäväksi, jos hän vaatii sitä kirjallisesti hallitukselta niin hyvissä ajoin, että asia voidaan sisällyttää kokoukseen.

Amer Sportsin yhtiöjärjestyksen mukaan kutsu yhtiökokoukseen on toimitettava osakkeenomistajille aikaisintaan kolme (3) kuukautta ja viimeistään kaksikymmentäyksi (21) päivää ennen yhtiökokousta mutta kuitenkin viimeistään yhdeksän (9) päivää ennen yhtiökokouksen täsmäytyspäivää julkaisemalla kutsu yhtiön internetsivuilla ja hallituksen niin päättäessä, yhdessä laajalevikkisessä hallituksen määräämässä sanomalehdessä. Osakkeenomistajan on ilmoitettava yhtiökokoukseen kokouskutsussa mainitussa paikassa ja siinä mainittuun viimeiseen päivään mennessä. Osakkeenomistaja saa osallistua yhtiökokoukseen ja käyttää siellä äänioikeuttaan joko henkilökohtaisesti tai valtuuttamansa asiamiehen välityksellä. Ilmoitautumisaika ja muut ohjeet kokoukseen osallistujille yksilöidään kussakin kokouskutsussa.

Jokainen Amer Sportsin osake tuottaa omistajalleen yhden äänen varsinaisessa yhtiökokouksessa.

## SISÄPIIRI

Amer Sportsin sisäpiirisäännöt perustuvat NASDAQ OMX Helsinki Oy:n sisäpiiriohjeeseen sekä arvopaperimarkkinalakiin. Amer Sportsin julkiseen sisäpiiriin kuuluvia henkilöitä ovat hallituksen ja johtokunnan jäsenet sekä tilintarkastaja.

Yrityskohtaiseen sisäpiirirekisteriin kuuluvat Amer Sportsin rahoituksesta, tulosraportoinnista ja viestinnästä vastaavat henkilöt sekä ylimmän johdon sihteerit ja tietojärjestelmän pääkäyttäjät. Samoin yrityskohtaiseen sisäpiirirekisteriin kuuluvat muut henkilöt, jotka vastaavat yhtiön keskeisistä toiminnoista ja vastaanottavat tehtävissään säännöllisesti sisäpiiritietoa.

Sisäpiiriin kuuluvat henkilöt eivät saa käydä kauppaa yhtiön osakkeilla 21 vuorokautta ennen kunkin osavuositarkastuksen ja tilinpäätöksen tai niiden ennakkotietojen julkistamista. Kaupankäyntikielto päättyy kyseisen tiedotteen julkistamiseen.

Hankekohtaiseen sisäpiiriin kuuluvat henkilöt, jotka osallistuvat sellaisen hankkeen valmisteluun tai ovat tietoisia luottamuksellisesta hankkeesta, joka toteutuessaan on omiaan olennaisesti vaikuttamaan yhtiön arvopaperien arvoon. Samoin hankekohtaiseen sisäpiirirekisteriin kuuluvat ne yhtiön ulkopuoliset henkilöt, jotka tehtävissään tai muulla tavalla saavat tietoonsa yllä mainittuja seikkoja. Amer Sports määrittelee tapauskohtaisesti, minkä asian valmistelu on sisäpiiriohjeen tarkoittama hanke.

Amer Sportsin lakiasianjohtaja vastaa sisäpiiriasioiden asianmukaisesta tiedottamisesta. Lakiasianjohtaja vastaa myös sisäpiirirekisterin ylläpidosta. Amer Sports pitää sisäpiirirekisteriään Euroclear Finland Oy:n SIRE-järjestelmässä.

Amer Sportsin luettelo julkiseen sisäpiiriin kuuluvista henkilöistä sekä heidän omistuksistaan yhtiössä löytyvät yhtiön internetsivuilla osoitteesta [www.amersports.com/investors/corporate\\_governance/insiders](http://www.amersports.com/investors/corporate_governance/insiders).



#### **SIJOITTAJASUHDETOIMINTA**

Amer Sportsin sijoittajasuhde-toiminnan tavoitteena on Amer Sportsin ja pääomamarkkinoiden välinen tehokas viestintä. Konsernin ylin johto osallistuu aktiivisesti sijoittajasuhde-toimintaan ja tapaa säännöllisesti pääomamarkkinoiden edustajia.

Amer Sports on sitoutunut tarjoamaan pääomamarkkinoille ajan-kohtaista, läpinäkyvää, yhdenmukaista ja luotettavaa tietoa yhtiön strategiasta, taloudellisesta tilanteesta ja markkinoista tiedotuspe-riaatteidensa mukaisesti siten, että tiedot ovat yhtäläisesti kaikkien sijoitusyhteisön osapuolten saatavilla.

Amer Sports Oyj:tä sijoituskohteena arvioivat pankit ja pankkiiri-liikkeet on lueteltu yhtiön verkkosivuilla osoitteessa [www.amersports.com/investors/analyst](http://www.amersports.com/investors/analyst).

#### **YHTEYSTIEDOT**

Päivi Antola, sijoittajasuhteiden ja talousviestinnän johtaja,  
puh. (09) 7257 8233, [paivi.antola@amersports.com](mailto:paivi.antola@amersports.com),  
[www.amersports.com/investors](http://www.amersports.com/investors).

Amer Sportsin yleinen sähköpostiosoite on  
[amer.communications@amersports.com](mailto:amer.communications@amersports.com).

#### **OSAKKEEN PERUSTIEDOT**

Listattu NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä

Kaupankäyntitunnus: AMEAS

Osakemäärä 31.12.2010: 121 517 285

#### **KAUPANKÄYNTITUNNUKSET**

- NASDAQ OMX: AMEAS
- Reuters: AMEAS.HE
- Bloomberg: AMEAS.FH
- ADR: AGPDY, 023512205
- ISIN-koodi: FI0009000285

#### **TÄRKEIMMÄT INDEKSIT**

- NASDAQ OMX Helsinki
- OMX Helsinki CAP
- Kulutustavarat ja palvelut

Lisää tietoa osakkeista löytyy Amer Sportsin internetsivuilta osoit-teesta [www.amersports.com](http://www.amersports.com).

# JULKAISUT JA TÄRKEÄT PÄIVÄMÄÄRÄT

## VARSINAINEN YHTIÖKOKOUS

Amer Sports Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidetään torstaina 10.3.2011 klo 14.00 alkaen yhtiön pääkonttorissa osoitteessa Mäkelänkatu 91, Helsinki. Kokoukseen ilmoittautuneiden vastaanottaminen ja äänestyslippujen jakaminen aloitetaan klo 13.30.

Lisää tietoa yhtiökokouksista löytyy osoitteesta [www.amersports.com/investors/corporate\\_governance/general\\_meeting](http://www.amersports.com/investors/corporate_governance/general_meeting).

## OSINGONMAKSU

Hallitus ehdottaa vuodelta 2010 maksettavaksi osinkoa 0,30 euroa osakkeelta, mikä vastaa 53 prosentin osinkosuhdetta. Vuodelta 2009 osinkoa maksettiin 0,16 euroa osaketta kohti.

## JULKAISUT

Toimitusjohtajan katsaus, hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös sekä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä julkaistaan painettuna sekä verkossa osoitteessa [www.amersports.com](http://www.amersports.com) vuosittain viimeistään 21 päivää ennen varsinaista yhtiökokousta. Taloudellinen osa sisältää virallisen tilintarkastetun konsernitilinpäätöksen sekä emoyhtiön tilinpäätöksen tiivistelmän.

## PÖRSSITIEDOTTEET

Pörssitiedotteet ovat luettavissa heti niiden julkistamisen jälkeen Amer Sportsin kotisivuilla suomeksi ja englanniksi. Tiedotteiden jakelulistoilta voi liittyä tai niiltä voi poistua täyttämällä lomake osoitteessa [www.amersports.com/investors](http://www.amersports.com/investors).

Pyynnöt voi lähettää myös sähköpostitse osoitteeseen [amer.communications@amersports.com](mailto:amer.communications@amersports.com).

## OSAVUOSIKATSAUKSET 2011

- Tammi–maaliskuu, torstaina 28.4.
- Tammi–kesäkuu, torstaina 4.8.
- Tammi–syyskuu, torstaina 27.10.

## OSOITTEENMUUTOKSET

Mikäli olette osakkeenomistaja ja osoitetietonne muuttuvat, kehoitamme tekemään kirjallisen osoitteenmuutosilmoituksen sen pankin konttoriin, jossa arvo-osuustiliänne hoidetaan.

## SIJOITTAJAPALVELUJA INTERNETISSÄ

Amer Sportsin internetsivujen Investors -osiossa on muun muassa osakemonitori, tiedot Amer Sportsin suurimmista omistajista, yhtiön ilmoitusvelvolliset sisäpiiriläiset ja heidän omistuksensa, esitysmateriaalit sekä taloudellisten raporttien arkisto. Lisäksi sivuilla on esitetty analyyttikojen konsensusennuste. Lisää tietoa Amer Sportsista sijoituskohteena löytyy osoitteesta [www.amersports.com/investors](http://www.amersports.com/investors).

## HILJAINEN JAKSO

Amer Sports soveltaa suljetun ikkunan periaatetta ennen tilinpäätöstiedotteen ja osavuosisikatsausten julkistamista. Suljettu ikkuna kestää 21 päivää. Tällöin Amer Sportsin edustajat eivät tapaa analyyttikkoja tai sijoittajia tai osallistu pääomamarkkinoiden tapahtumiin, vaikka näissä ei olisi tarkoituksena keskustella yhtiön liiketoiminnan kehityksestä tai tuloksesta.

# YHTEYSTIETOJA



## AMER SPORTS OYJ

Mäkelänkatu 91  
00610 Helsinki  
PL 130  
00601 Helsinki  
Puh. (09) 725 7800  
Faksi: (09) 7257 8200  
www.amersports.com  
Kotipaikka: Helsinki  
Y-tunnus: 0131505-5

## SALOMON

Salomon SAS  
Les Croiselets  
FR-74996 Annecy  
Cedex  
FRANCE  
Puh. +33 4 5065 4141  
Faksi: +33 4 5065 4395  
www.salomon.com

## WILSON

Wilson Sporting Goods Co.  
8750 W. Bryn Mawr Avenue  
Chicago, IL 60631  
USA  
Puh. +1 773 714 6400  
Faksi: +1 773 714 4565  
www.wilson.com

## ATOMIC

Atomic Austria GmbH  
Lackengasse 301  
AT-5541 Altenmarkt  
AUSTRIA  
Puh. +43 6452 3900 0  
Faksi: +43 6452 3900 120  
www.atomicsnow.com

## ARC'TERYX

Arc'teryx Equipment Inc.  
100-2155 Dollarton Hwy  
V7H 3B2 North Vancouver,  
British Columbia  
CANADA  
Puh. +1 604 960 3001  
Faksi: +1 604 904 3692  
www.arcteryx.com

## PRECOR

Precor Incorporated  
20031 142nd Avenue NE  
P.O. Box 7202  
Woodinville, WA 98072-4002  
USA  
Puh. +1 425 486 9292  
Faksi: +1 425 486 3856  
www.precor.com

## SUUNTO

Suunto Oy  
Valimotie 7  
01510 Vantaa  
Puh. (09) 875 870  
Faksi: (09) 8758 7300  
www.suunto.com

## MAVIC

Mavic SAS  
Les Croiselets  
FR-74996 Annecy  
Cedex  
FRANCE  
Puh. +33 4 5065 7171  
Faksi: +33 4 5065 7172  
www.mavic.com

Tietoa uramahdollisuuksista Amer Sportsilla löytyy osoitteesta [www.amersports.com/careers](http://www.amersports.com/careers).

Konsernin toimipaikkojen yhteystietoja pidetään ajan tasalla Amer Sportsin internetsivuilla osoitteessa [www.amersports.com](http://www.amersports.com).

Yhteystietoja voi tiedustella myös sähköpostilla [amer.communications@amersports.com](mailto:amer.communications@amersports.com).



**AMER SPORTS**

[WWW.AMERSPORTS.COM](http://WWW.AMERSPORTS.COM)